MANAJEMEN
PONDOK PESANTREN
Dr. Drs. H. IMAM SAEROZI, M.HI.

MANAJEMEN PONDOK PESANTREN

Dr. Drs. H. Imam Saerozi, M.HI.

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

KATA PENGANTAR

Pesantren pada hakekatnya memiliki akar budaya yang sangat kuat dalam kehidupan masyarakat Indonesia khususnya masyarakat Islam. Karena secara historitas pesantren tidak hanya identik dengan makna ke-Islaman, terutama dalam kedudukannya sebagai lembaga pendidikan agama sekaligus berfungsi sebagai wahana sosialisasi nilai-nilai ajaran agama Islam, yakni sebagai lembaga sosial. Seiring dengan perkembangan waktu dinamika di dalam pesantren disebut sebagai sebuah budaya (sub kultural) yang memiliki karakteristik sendiri, tetapi juga membuka diri terhadap pengaruh-pengaruh dari luar.

Di tempat seperti inilah biasanya para santri memperdalam bahasa Arab sebagai alat untuk memperdalam kitab-kitab kuning yang membahas tentang ilmu *fiqh* (hukum Islam), *ushul fiqh* (pengetahuan tentang sumber-sumber dan sistem yurisprudensi Islam), *hadist, adab* (sastra arab), *tafsir, tauhid* (teologi Islam), *tarikh* (sejarah Islam), *tasawuf* dan *akhlak* (etika Islam). Dari proses pembelajaran pesantren yang demikian, pesantren mempunyai peran strategis dalam kehidupan sosial kemasyarakatan, terutama dalam bidang keagamaan. Pengajaran agama pesantren membawa pengaruh agamis yang menghasilkan lingkungan yang khas, disiplin dalam menegakkan shalat dan pelaksanaan kewajiban syari'at Islam lainnya.

Pondok pesantren walaupun pada mulanya dibangun sebagai pusat spiritual, namun para pendirinya tidak lagi berpikiran secara absolut yang tidak menerima perkembangan dan tuntutan zaman, sehingga ketika dibutuhkan untuk membuat lembaga pendidikan formal, setingkat MI, MTs, atau MA, pondok pesantren segera mendirikan lembaga formal tersebut karena tuntutan masyarakat, dan tentu saja tetap di bawah naungan pondok pesantren. Sebagaimana institusi pendidikan keagamaan lain, pesantren juga tidak bisa kedap terhadap perubahan (*change)* dan pembaharuan (*reform)*. Untuk tetap aktif, sudah barang tentu, lembaga pesantren harus melakukan serangkaian transformasi yang disebut dinamisasi dan modernisasi.

Pada sisi kurikulum, pesantren harus mampu beradaptasi dengan realitas kebutuhan masyarakat. Hal ini merupakan bagian dari manajemen yang terfokus pada bagaimana pengembangan desain kurikulum di dalamnya. Jika pesantren terafiliasi dengan pendidikan formal, maka penting untuk melakukan penyeimbangan dan pengembangan dari pengetahuan umum yang dipelajari santri di sekolah melalui kurikulum. Jika pesantren tidak terafiliasi dengan pendidikan formal, maka perlu dipertimbangkan untuk mencari afiliasi ataupun membangun lembaga pendidikan formal yang berada pada naungannya. Hal ini agar kebutuhan dari para santri di masa depan setelah ia belajar di pesantren dapat terpenuhi dengan seimbang.

Hadirnya buku ini untuk menambah litertaur tentang manajemen pondok pesantren, walaupun sudah begitu banyak literature mengenai kajian ini, namun penulis tetap berharap semoga kehadiran buku ini dapat turut berperan serta dalam memperkaya sumber bacaan yang diperlukan sebagai bahan perbandingan ataupun dukungan terhadap bahan kajian yang sudah ada.

Akhirnya, sebagai pepatah yang mengatakan tiada gading yang tak retak, demikian buku ini, diharapkan, tegur dan sapa demi perbaikan buku ini sangat diharapkan pada edisi berikutnya. Terimakasih.

Tulungagung, 9 Juli 2023

Penulis

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN

A. Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management*, yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan.[1] Artinya manajemen adalah sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya-upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.[2]

Hakikat dari manajemen pendidikan terletak pada pengelolaan suatu lembaga pendidikan. Keberhasilan lembaga pendidikan berkaitan dengan manajemen atau pengelolaan yang dilaksanakan. James A.F Stoner yang dikutip oleh Nur Rohmah Hayati mengartikan bahwa manajemen adalah serangkaian tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan terhadap upaya-upaya para individu yang terdapat didalam sebuah organisasi dan pemanfaatan sumber daya organisasi yang lain dengan maksud

---

[1]M. Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah* (Jakarta: Prenada Media Group, 2006) hlm. 9-11.

[2]Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2006), hlm. 9

untuk meraih sebuah tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.[3]

Mahmudin menjelaskan bahwa suatu proses yang berjalan secara terus menerus menuju ke arah suatu perbaikan dalam rangka mencapai tujuan dengan melibatkan orang lain disebut dengan manajemen.[4] Menurut Imam Gunawan, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan upaya-upaya anggota organisasi dan pemanfaatan bermacam-macam sumber daya organisasi yang lain untuk meraih tujuan organisasi yang diharapkan.[5]

Pendapat lain dari Rivai yang dikutip oleh Connie Chairunnisa bahwa manajemen pendidikan merupakan serangkaian aktivitas yang sistematis dalam menggunakan seluruh kemampuan secara maksimal, untuk meraih tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.[6] Manajemen pendidikan sebagai seni dan ilmu dalam mengelola sumber daya pendidikan untuk menciptakan situasi belajar dan mengajar yang mendukung siswa agar aktif dalam mengembangkan kemampuannya dan memiliki kekuatan spiritual agama, mampu mengendalikan diri, berkepribadian baik, cerdas, berperilaku luhur dan senantiasa mengasah keterampilan yang dibutuhkan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara.[7]

Secara global, tujuan manajemen pendidikan sangat erat kaitannya dengan tujuan pendidikan. Karena manajemen pendidikan pada dasarnya sebagai alat yang digunakan untuk

---

[3]Nur Rohmah Hayat i, Manajemen Pesantren Dalam Menghadapi Dunia Global', *Tarbawi*, 1 No.
2 (2015), hlm. 103.
[4]Mahmudin, *Manajemen Dakwah Dasar* (Makassar: Alauddin University Press, 2011), hlm. 14.
[5] mam Gunawan, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 133.
[6]Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multiperspektif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016), hlm. 3.
[7]Mukhammad Ilyasin, Inovasi Manajemen Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model Samarinda', *Fenomena: Jurnal Penelitian*, 11 No. 2 (2019), hlm. 94.

mencapai tujuan pendidikan yang ideal. Jika dihubungkan dengan arti dari manajemen pendidikan pada dasarnya adalah alat mencapai tujuan. Sedangkan tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mengembangkan kemampuan siswa agar menjadi individu yang mempunyai iman dan senantiasa bertakwa kepada tuhan yang maha esa, berperilaku luhur, sehat, berpengetahuan, cakap, memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, tidak bergantung kepada orang lain dan menjadi penduduk yang menjunjung tinggi nilai demokrasi dan tanggung jawab.[8]

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen didalam pendidikan yaitu suatu proses yang terdiri dari usaha menyelenggarakan, mengelola, memimpin, mengendalikan sumber daya yang terdapat dalam suatu lembaga pendidikan baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan pendidikan tertentu secara efektif dan efisien.

B. Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen itu terdiri dari *man, money, methods, machines, and market* disingkat dengan 5 M, yaitu :

1. **Man (manusia, orang, tenaga kerja)**

   Dalam kegiatan manajemen faktor manusia adalah paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan dia pulalah yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya itu. Tanpa manusia tidak akan ada proses kerja. Titik pusat (central point) dari pada manajemen adalah manusia. Tiap kegiatan yang dilakukan sangat bergantung kepada siapa yang melakukannya. Manusia merupakan pusat kegiatan yang :1) Melahirkan,2) Menggunakan, dan 3) Melaksanakan manajemen.

2. **Money (keuangan, pembiayaan)**

   Dalam dunia modern uang merupakan faktor yang penting sekali sebagai alat tukar dan alat pengukur nilai

[8]Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dan Pelaksanaan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2007), hlm. 6.

suatu usaha. Perusahaan yang besar diukur pula dari jumlah yang berputar pada perusahaan itu. Uang diperlukan pada setiap kegiatan manusia untuk mencapai tujuannya. Uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan disamping faktor manusia dan faktor-faktor lainnya.

3. **Methods (metode cara-cara kerja)**

   Cara untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sangat menentukan hasil-hasil kerja seseorang. Jadi tercapai atau tidaknya tujuan Itu sangat tergantung kepada cara melaksanakannya. Metode-metode itu diperlukan dalam setiap kegiatan manajemen dengan cara kerja yang baik akan memperlancar dan mempermudah jalannya pekerjaan.

4. **Material (bahan-bahan perlengkapan)**

   Manusia tanpa material atau bahan-bahan tidak akan dapat mencapai tujuan yang dikehendakinya. Faktor-faktor material dalam manajemen tidak dapat diabaikan sama sekali. Bahkan manajemen sendiri ada karena adanya kegiatan-kegiatan manusia secara bersama-sama untuk mengurus material. Manusia dan material atau perlengkapan-perlengkapannya tidak dapat dipisahkan

5. **Market (pasar)**

   Pasar sangat penting untuk memasarkan barang-barang hasil produksi sesuatu kegiatan usaha adalah sangat penting sekali dikuasai, demi kelangsungan proses kegiatan suatu badan usaha atau industri. Proses produksi suatu barang akan terhenti apabila barang-barang hasil produksi itu tidak dapat dipasarkan atau dijual dipasaran. Oleh karena itu penguasa pasar untuk menyebarluaskan hasil-hasil produksi agar sampai kepada konsumen, merupaka hal yang menentukan dalam kegiatan manajemen. Unsur-unsur manajemen diatas merupakan segala sesuatu yang perlu dan dibutuhkan dalam mengkoordinasi serta mengontrol keberhasilan suatu kegiatan demi mencapainya sebuah tujuan.

C. Fungsi-fungsi dalam Manajemen

Fungsi manajemen adalah rangkaian berbagai kegiatan yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan saling ketergantungan antara yang satu dengan lainnya yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam organisasi atau bagian-bagian yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan. George R. Terry, mengemukakan ada empat fungsi manajemen yaitu, perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, pelaksanaan *(actuating)*, pengawasan *controling)*.[9] Keempat fungsi manajemen ini terkenal dengan singkatan POAC. [10] Adapun penjelasan dari keempat fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan *(planning)*

Perencanaan pendidikan adalah bagian paling penting dari proses berjalannya lembaga pendidikan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus membuat perencanaan global yang penyeluruh untuk selanjutnya disusun perencanaan-perencanaan khusus agar mempermudah pelaksanaan terkait rencana-rencana yang telah dirancang.[11]

Perencanaan pendidikan dirancang secara berkelanjutan menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga pendidikan dan masyarakat, yang tidak dibatasi oleh suatu kondisi dan situasi. Melalui perencanaan yang berkelanjutan dalam pengembangan pendidikan, akan membuat anak didik semakin cerdas, serta pandai dalam menyelesaikan permasalahan yang rumit.[12]

Aktivitas perencanaan dilakukan untuk menetapkan sejumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan kemudian.

---

[9]George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hlm. 10

[10]Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajemen,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 36

[11]Abd. Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1993), hlm. 54

[12]B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 24

Setiap manajer dituntut terlebih dahulu agar mereka membuat rencana tentang aktivitas yang harus dilakukan. Perencanaan tersebut merupakan aktivitas untuk memilih dan menghubungkan fakta serta aktivitas membuat dan menggunakan dugaan mengenai massa yang akan datang dalam hal merumuskan aktivitas yang direncanakan.

Goerge R. Terry mendeskripsikan pekerjaan manajer pada tahap perencanaan sebagai berikut:[13]

a. Menetapkan, mendeskripsikan, dan menjelaskan tujuan
b. Memperkirakan
c. Menetapkan syarat dan dugaan tentang kinerja
d. Menetapkan dan menjelaskan tugas untuk mencapai tujuan
e. Menetapkan rencana penyelesaian
f. Menetapkan kebijakan
g. Merencanakan standar-standar dan metode penyelesaian
h. Mengetahui lebih dahulu permasalahan yang akan datang dan mungkin terjadi.

2. **Pengorganisasian (*Organizing*)**

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.[14] Organizing (pengorganisasian) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya.

Fungsi pengorganisasian atau fungsi pembagian kerja memiliki relevasi yang erat dengan fungsi-fungsi perencanaan, karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Pengorganisasin dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan,

---

[13]Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen…*, hlm. 26.
[14]Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajemen…*, hlm. 60.

pengelompokkan tugas-tugas dan membagi-bagikan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen serta penentuan hubungan-hubungan.

Organisasi dalam arti dinamis adalah proses pendistribusian pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh individu atau kelompok dengan otoritas yang diperlukan untuk pengoperasiannya.[15] Definisi tersebut menunjukkan bahwa pengorganisasian merupakan langkah pertama ke arah pelaksanaan rencana yang telah tersusun sebelumnya. Dengan demikian adalah suatu hal yang logis pula apabila pengorganisasian dalam sebuah kegiatan akan menghasilkan sebuah organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang kuat.[16]

Pada proses pengorganisasian ini akan menghasilkan sebuah rumusan struktur organisasi dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Jadi, yang ditonjolkan adalah wewenang yang mengikuti tanggung jawab, bukan tanggung jawab yang mengikuti wewenang. Goerge R. Terry mendeskripsikan pekerjaan manajer pada tahap pengorganisasian sebagai berikut:[17]

a. Mendeskripsikan pekerjaan dalam tugas pelaksanaan
b. Mengklasifikasikan tugas pelaksanaan dalam pekerjaan operasional
c. Mengumpulkan pekerjaan operasional dalam kesatuan yang berhubungan dan dapat dikelola
d. Menetapkan syarat pekerjaan
e. Mengkaji dan menempatkan individu pada pekerjaan yang tepat
f. Mendelegasikan otoritas yang tepat kepada masing-masing manajemen
g. Memberikan fasilitas ketenagakerjaan dan sumber daya lainnya

---

[15]Siswanto, *Pengantar Manajemen*, hlm. 24.
[16]Munir dan Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, hlm. 117
[17]Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen…*, hlm. 30.

h. Menyesuaikan organisasi ditinjau dari sudut hasil pengendalian

Setelah para manajer organisasi menetapkan tujuan-tujuan yang harus dicapainya dan menyusun rencana-rencana atau program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut dengan sukses. Fungsi pengorganisasian ini bagi pimpinan organisasi meliputi penentuan penggolongan kegiatan yang akan diperlukan untuk tujuan-tujuan organisasi.

Fungsi pengorganisasian ini bagi pimpinan organisasi meliputi penentuan penggolongan kegiatan yang diperlukan untuk tujuan-tujuan organisasi. Pengelompokkan kegiatan-kegiatan tersebut ke dalam suatu bagian yang dipimpin oleh seorang manajer serta melimpahkan wewenang untuk melaksanakannya kepada masing-masing job yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

3. **Penggerakan (*Actuating*)**

Penggerakkan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis.[18]Penggerakan adalah satu usaha untuk menggerakan anggota-anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota-anggota tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Menggerakan berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat sekitar apa aktivitas-aktivitas manajemen berputar. Nilai-nilai, sikap, harapan, kebutuhan, ambisi, harapan, pemuasan seseorang dan interaksinya

[18]Siagian, *Fungsi-Fungsi,* hlm. 95

dengan orang-orang lain dan dengan lingkungan fisik kesemuanya bertautan dengan proses menggerakan.[19]

Actuating merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya *actuating* merupakan pusat sekitar aktivitas-aktivitas manajemen. Penggerakan (*actuating*) pada hakekatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.[20]

Dalam melaksanakan fungsi penggerakan ini, maka peranan pemimpin sangat penting, karena penggerakan lebih banyak berhubungan dengan manusia sebagai subyek kegiatan,

sehingga bagaimanapun modern peralatan yang digunakan, jika tanpa dukungan manusia tidak akan berarti apa-apa. Sementara manusia sendiri adalah makhluk hidup yang mempunyai harga diri, perasaan, tujuan dan karakter yang berbeda-beda.

Sementara itu, untuk dapat melaksanakan *actuating* haruslah mempunyai keahlian menggerakkan orang lain agar mau bekerja baik sendiri maupun bersama-sama dengan penuh kesadaran dan keikhlasan untuk menyelesaikan tugasnya supaya tujuan tercapainya sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Karena manajemen merupakan kegiatan pencapaian tujuan bersama ataupun melalui usaha-usaha orang lain, maka jelaslah bahwa *actuating* adalah merupakan bagian yang paling penting dalam proses manajemen.

Adapun fungsi-fungsi penggerakan (*actuating*) itu adalah:

a. Komunikasi.

---

[19]George R Terry, *Asas-Asas Manajemen*, Cetakan ke 5, (Bandung: PT Alumni, 2006), hlm. 313.

[20]Mu'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa: Studi Ma'had UIN Malang*, (Kediri:STAIN Pres Kediri, 2009), hlm. 45

b. Human Relations.
c. Leadership.
d. Pengembangan Eksekutif.
e. Pengembangan Rasa Tanggung Jawab.
f. Pemberian Komando.
g. Mengadakan Pengamatan.
h. Pemeliharaan Moral dan Disiplin.[21]

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat penulis katakan jika *actuating* merupakan usaha menggerakkan seluruh orang yang terkait, untuk secara bersama-sama melaksanakan program kegiatan sesuai dengan bidang masing-masing dengan cara yang terbaik dan benar. *Actuating* menjadi fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar. Karenanya, harus diakui bahwa usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital, tetapi tidak akan ada *output* konkrit yang akan dihasilkan sampai mengimplementasi aktivitas-aktivitas yang diusahakan dan yang diorganisasi. Oleh sebab itu, maka diperlukan upaya dan tindakan penggerakan (*actuating*) untuk menimbulkan *action*.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah pemeriksaan apakah sesuatu yang terjadi sesuai dengan rencana, instruksi yang dikeluarkan dan prinsip-prinsip yang telah ditentukan. Pengawasan adalah sebagai suatu kegiatan mendeterminasi apa-apa yang telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan untuk segera mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan dan hambatan, sekaligus mengadakan koreksi untuk memperlancar tercapainya tujuan. Fungsi ini

[21]Ismail Masya, *Manajemen*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1978), hlm. 113-116.

dapat menjamin bahwa kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dapat memberikan hasil yang diinginkan.

Pengawasan merupakan fungsi terakhir yang harus dilakukan dalam manajemen, karena dengan pengawasan dapat diketahui hasil yang telah tercapai. Dalam hal ini berarti bahwa dengan pengawasan akan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pekerjaan manajer pada tahap pengawasan sebagai berikut:

a. Membandingkan hasil dengan rencana pada umumnya.
b. Menilai hasil dengan standar hasil pelaksanaan.
c. Menciptakan alat yang efektif untuk mengukur pelaksana.
d. Memberitahukan alat pengukur.
e. Memudahkan data yang detail dalam bentuk yang menunjukkan perbandingan dan pertentangan.
f. Menganjurkan tindakan perbaikan apabila diperlukan.
g. Memberitahukan tentang interpretasi yang bertanggung jawab.
h. Menyesuaikan pengendalian dengan hasil.

Menurut Chuck Williams, pengawasan adalah peninjauan kemajuan terhadap pencapaian hasil akhir dan pengambilan tindakan pembetulan ketika kemajuan tersebut tidak terwujud.[22] Oleh karenanya, inti dari pengawasan adalah mengatur pekerjaan yang telah direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai rencana atau tidak. Kalau tidak sesuai dengan rencana maka perlu adanya perbaikan.

Pengawasan (*controlling*) pada prinsipnya dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Oleh sebab itu, *controlling*

---

[22]Chuck Williams, *Management*, (United States of America: South-Western College Publishing, 2000), hlm. 7

dalam ajaran Islam terbagi dalam dua hal.[23] Oleh karena itu, kegiatan pengawasan (*controlling*) tersebut dilakukan bukan untuk mencari kesalahan dan kelemahan para pengurus dalam menjalankan tugasnya. Akan tetapi, berusaha untuk mencocokkan apakah aktifitas yang dilakukan oleh setiap pengurus itu sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan mengarah pada pencapaian tujuan ataukah tidak. Dengan demikian kelemahan-kelemahan, kekurangan-kekurangan dan hambatan-hambatan kerja dapat diketahui sumbernya untuk kemudian diberi jalan ke arah perbaikan.

Dalam sebuah organisasi, sudah dapat dipastikan jika tanpa adanya pengawasan, maka dapat dikatakan tidak akan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu, pengawasan (*controlling*) terkait erat dengan tindakan-tindakan organisasi dalam menetapkan perencanaan, karena pada dasarnya pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu kegiatan yang sudah direncanakan sebelumnya.

D. Tujuan Manajemen

Asmani menerangkan bahwasannya tujuan utama manajemen adalah produktivitas dan kepuasaan yang mana tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap seperti peningkatan mutu pendidikan atau lulusannya, keuntungan atau profit yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja, pembangunan daerah atau nasional, tanggung jawab sosial. Hal ini sesuai dengan koordinasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang serta ancaman.[24]

Dalam mencapai tujuan hidupnya, manusia membutuhkan interaksi dan kerja sama untuk maju mencapai sebuah tujuannya. Maka sepanjang manusia hidup pasti memerlukan orang lain, terlebih dalam mengelola organisasi

---

[23]Didin Hafinuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), hlm. 156-157

[24]Jamal Ma'mur asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan pendidikan Profesional* (Yogyakarta: Diva Press, 2009), hlm. 73

atau sebuah lembaga. Sepanjang manusia memiliki kegiatan dan memiliki cita-cita atau tujuan, sepanjang itu pula manusia perlu adanya seni bagaimana untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Tujuan dan manfaat manajemen pendidikan antara lain :

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan bermakna.
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.
3. Terpenuhinya salah satu dari 5 kompetensi tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi manajerial tenaga kependidikan sebagai manajer).
2. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
3. Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi manajer atau konsultan manajemen pendidikan.
4. Teratasinya masalah mutu pendidikan, karena 80% masalah mutu disebabkan oleh manajemen.
5. Terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan, dan akuntabel.
6. Meningkatkan citra positif pendidikan.[25]

Jika dilihat dari perkembangan tipe manajemen, manajemen memiliki tujuan sebagai berikut:

1. *Profit objectives* : tujuan mendapat keuntungan bagi pimpinan organisasi
2. *Service Objective* : memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen artinya mempertinggi mutu output organisasi yang ditawarkan
3. *Social Objectives* : mementingkan nilai guna yang diciptakan organisasi bagi kesejahteraan masyarakatnya

---

[25]Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 6-7

4. *Personal Objectives* : menghendaki individu dalam organisasi bekerja secara individual sehingga mendapatkan kepuasaan dalam pekerjaannya.[26]

Tujuan yang ingin dicapai selalu diciptakan dalam suatu rencana (plan) karena itu hendaknya tujuan ditetapkan secara jelas, realistis, dan cukup menantang untuk diperjuangkan berdasarkan pada potensi yang dimiliki. Jika tujuannya jelas, realistis, dan cukup menantang maka usaha-usaha untuk mencapainya cukup besar, begitu juga sebaliknya, jika tujuan ditetapkan terlalu mudah maka motivasi untuk mencapainya semakin rendah.

Menurut Engkoswara dalam bukunya Administrasi Pendidikan menerangkan bahwa tujuan manajemen dalam kaitannya dengan pendidikan meliputi :

1. Produktivitas adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber yang dipergunakan (*input*). Kuantitas output berupa jumlah tamatan dan kuantitas input berupa jumlah tenaga kerja dan sumber daya, sedangkan kualitas digambarkan dari ketetapan menggunakan metode atau cara kerja, alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia dan mendapat respon positif dan bahkan pujian dari orang lain atas hasil kerjanya. Kajian terhadap produktivitas secara lebih komprehensif adalah keluaran yang banyak dan bermutu dari tiap-tiap fungsi atau penyelenggaraan pendidikan.
2. Kualitas menunjukan kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) atau jasa tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atau bobot kinerjanya. Jasa atau pelayanan tersebut harus menyamai atau melebihi kebutuhan atau harapan pelanggannya. Dengan demikian mutu adalah jasa atau

[26]Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu sekolah*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 32-33.

produk yang menyamai bahkan melebihi harapan pelanggan sehingga pelanggan mendapat kepuasan.

3. Efektivitas adalah ukuran keberhasilan tujuan organisasi dan dengan kata lain keefektifan adalah derajat dimana organisasi mencapai tujuannya. Efektifitas institusi pendidikan terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas serta hubungan sekolah dengan masyarakat. Pengelolaan bidang khusus lainnya hasil nyatanya merujuk pada hasil yang diharapkan bahkan menunjukan kedekatan atau kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Efektivitas dapat juga ditelaah dari : masukan yang merata, keluaran yang banyak dan bermutu tinggi, ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, dan pendapatan tamatan yang memadai.
4. Efisiensi suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga dan sarana.[27]

E. Tokoh-Tokoh Manajemen

1. Tokoh Manajemen Aliran Manajemen Klasik

a. Robert Owen (1771 – 1858)

Robert Owen merupakan seorang manajer pada beberapa pemintal kapas di New Lanark, Skotlandia dalam tahun di awal 1800-an. Robert Owen memperkenalkan teori tentang manajemen personalia. Ia menitikberatkan pentingnya penggunaan faktor produksi mesin dan faktor produksi tenaga kerja. Teori menyatakan bahwa kalau diberikan perawatan pada mesin akan memberikan keuntungan pada perusahaan, demikian pula pada tenaga kerja bila diberikan perhatian

---

[27]Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 2010), hlm. 89

seperti kompensasi, asuransi, *dll* oleh perusahaan maka akan memberikan keuntungan pada perusahaan.

b. Charles Babbage (1792 – 1871)

Dalam teori manajemennya Charles Babbage mengemukakan bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dari tenaga kerja dan menurunkan biaya karena pekerjaan-pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Perhatiannya diarahkan pada pembagian kerja (*division of labour*).

c. Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Taylor merupakan salah satu tokoh aliran manajemen klasik. Dia seorang insinyur mekanik yang terkenal dengan efisiensi industry. Taylor memperkenalkan teori *Scientific Management*, yaitu teori yang menganalisis dan mensintesis alur kerja dengan tujuan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Tugas manajer untuk mengetahui hal yang terbaik (*best of the best*) melalui penganalisaan, observasi dan percobaan-percobaan. Observasi yang dilakukan antara lain *time and motion study* organisasi fungsional dan *the taylor differential rate system*.

d. Henry Fayol (1841 – 1925)

Henry Fayol merupakan pengarang buku *General and Industrial Management*, ia memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja. Fayol berkeyakinan bahwa keberhasilan para manajer bukan hanya ditentukan oleh kualitas pribadi namun juga ada peranan metode manajemen yang tepat.

e. Mary Parker Follet (1868 – 1933)

Ia menganggap bahwa tugas manajemen merupakan menciptakan situasi dimana orang-orang secara rela memberikan kontribusi kemampuan. Ia menganggap pemimpin bertanggung jawab mengintegrasikan fungsi-fungsi spesialis dalam

organisasi sehingga kerjasama kelompok kerja menjadi sangat penting.

2. **Tokoh Manajemen Aliran Neo Klasik atau Hubungan Manusiawi**
   a. Hugo Muntersberg (1863 – 1916)

      Hugo merupakan bapak psikologi industri ia menuturkan tiga resep untuk meningkatkan produktivitas, yaitu : '*The right man on the right place*", menciptakan tata kerja yang baik, dan menggunakan pengaruh psikologis agar memperoleh dampak yang paling tepat dalam mendorong pekerja.

   b. Elthon Mayo (1880 – 1949)

      Elthon Mayo bertolak dari *Hawthorne Studies* bahwa faktor-faktor non-ekonomi dominan mempengaruhi produktivitas kerja, mengembangkan pemikiran tentang perlunya memperoleh konsensus dari kelompok kerja. Mayo mengembangkan konsep *human relation*, kelompok kerja sangat diutamakan dan peran tim lebih penting dari peran individu.

3. **Tokoh Manajemen Aliran Manajemen Modern**
   a. Douglas Macgregor (1906 – 1964)

      Macgregor terkenal dengan teori X dan teori Y, kontribusinya terhadap pemikiran manajemen melalui teori Y adalah argumen tentang keinginan dan kebutuhan orang bekerja dipikirkan sebagai komitmen individu terhadap tujuan organisasi.

   b. Abraham Maslow (1908 – 1970)

      Maslow terkenal dengan teori hirarki kebutuhan dimulai hirarki kebutuhan paling dasar hingga paling tinggi, seperti kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

   c. Frederick Herzberg (1923)

      Herzberg terkenal dengan teori dua faktor yaitu *hygiene* faktor atau yang dikenal dengan juga *maintenance* faktor dan faktor motivator. Hygiene faktor merupakan dasar-dasar kebutuhan ekonomi

missal gaji, insentif. Namun tidak cukup faktor itu saja hingga diperlukan faktor motivator yang berkaitan dengan *job content*. Ia berpendapat bahwa mengelola orang dengan mendorong semangat berprestasi, pengakuan dan pemberian tanggung jawab lebih mendorong orang mencapai *well performance*.

BAB 2 | SEJARAH DAN KONSEP PONDOK PESANTREN

A. Pengertian Pondok Pesantren

Pesantren sendiri adalah “tempat belajar para santri”. Sedangkan pondok berarti rumah atau tempat tinggal sederhana yang terbuat dari bambu. Kata “pondok” berasal dari bahasa Arab ”*funduk*” yang berarti hotel atau asrama.[28] Sedangkan dalam bahasa Indonesia mempunyai banyak arti adalah madrasah tempat belajar agama Islam. Kini dikenal dengan sebutan nama pondok pesantren. Di Sumatra Barat dikenal dengan nama surau, sedangkan di Aceh dikenal dengan nama rangkang.[29] Sedangkan pesantren berasal dari kata santri yang dapat diartikan tempat santri. Kata santri berasal dari kata cantrik (bahasa sansekerta, atau jawa) yang berarti orang yang selalu mengikuti guru, yang kemudian dikembangkan oleh perguruan taman siswa dalam sistem asrama yang disebut pawiyatan.[30]

Ada beberapa pendapat mengenai asal mula kata “*pesantren*”, kata pesantren berasal dari terma “*santri*” yang diderivasi dari bahasa tamil yang berarti guru mengaji. Kata santri berasal dari bahasa India “*shastri*” yang berarti orang

---

[28]Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia; Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan,* (PT. Raja Gafindo Persada, 1996), hlm. 138
[29]Rohani Abdul Fatah dkk, *Rekonstruksi Pesantren Masa Depan*, (Jakarta: PT. Listafari Putra, 2008), hlm.11
[30] *Ibid*. hlm. 11

yang memiliki pengetahuan tentang buku-buku suci (kitab suci). Kata santri berasal dari bahasa Tamil *"sattiri"* yang berarti orang yang tinggal di sebuah rumah gubuk atau bangunan keagamaan secara umum.[31]

Abdurahman Wahid, mendefinisikan pesantren secara teknis, pesantren adalah tempat dimana santri tinggal[32] Mahmud Yunus, mendefinisikan sebagai tempat santri belajar agama Islam.[33] Secara definitif Imam Zarkassyi, mengartikan pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam dengan sistem asrama atau pondok, dimana kyai sebagai figure sentralnya, masjid sebagai pusat kegiatan yang menjiwainya, dan pengajaran Islam di bawah bimbingan kyai yang diikuti santri sebagai kegiatan utamanya.[34]

Definisi pesantren yang dikemukakan oleh Imam Zarkasyi (pendiri pondok pesantren Gontor) sama dengan definisi yang dikemukakan oleh Zamaksyari Dhofier dalam menentukan elemen-elemen pesantren seperti kyai, santri, masjid, pondok, dan pengajaran Islam. Walaupun sama dalam menentukan elemen-elemen pesantren, namun keduanya mempunyai perbedaan dalam menentukan materi pelajaran dan metodologi pengajaran. Zamaksyari menentukan materi pelajaran pesantren hanya terbatas pada kitab-kitab klasik dengan metodologi pengajaran tradisional, yaitu sorogan, dan wetonan, sedangkan Imam Zarkasyi tidak membatasi materi pelajaran pesantren dengan kitab-kitab klasik serta menggunakan metodologi pengajaran sistem klasikal (madrasah).[35]

---

[31]Ainurrafiq Dawam, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren,* (Jakarta: Listafariska 2005), hlm. 5
[32]Abdurahman Wahid, *Menggerakan Tradisi; Esai-esai Pesantren,* (Yogyakarta: LKIS, 2001), cet.1, hlm 17
[33]Mahmud Yunus, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia,* (Jakarta: Hidakarya, 1990), hlm 50
[34]Amir Hamzah Wirosunarto, *KH Imam Zamkarsyi dari Gontor Merintis pesantren modern,* (Ponorogo: Gontor Pres 1996), cet. 1, hlm. 56
[35]Zamaksayari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai,* (Jakarta: LP3ES, 1995), hlm. 44

Dari definisi-definisi di atas, maka Istilah pondok pesantren dimaksudkan sebagai tempat atau pemondokan para santri yang ingin menimba ilmu pengetahuan agama dan merupakan suatu bentuk pendidikan ke-Islaman yang awalnya berbentuk kelembagaan informal tradisional di bumi Nusantara. Seperti telah dikemukakan, kata pondok (kamar, gubug, rumah kecil, asrama) mungkin juga pondok berasal dari bahasa arab "*funduq*" yang berarti hotel atau asrama dipakai dalam bahasa Indonesia yang mencerminkan kesederhanaan bangunan fisik dan tampilan perilaku penghuninya. Dimana pondok pesantren adalah merupakan lembaga pendidikan dan pengajaran Islam yang di dalamnya ditemukan interaksi aktif antara kyai dan santri dengan mengambil tempat di masjid/mushola, teras masjid/mushola, rumah kyai, asrama, untuk mengkaji dan membahas buku-buku teks keagamaan karya ulama lalu. Sehingga dari situlah terjadi interaksi aktif antara kyai atau ustadz_sebagai guru dan para santri sebagai murid untuk mengkaji dan membahas buku-buku teks keagamaan karya ulama masa lalu. Kyai, santri, masjid atau mushola, asrama, serta pengajian kitab klasik (kitab kuning) inilah yang membentuk pokok pesantren sebagai sebuah subkultur.

B. Sejarah Pondok Pesantren

Pesantren sebagai pusat penyebaran agama Islam lahir dan berkembang semenjak masa-masa permulaan kedatangan agama Islam di negeri kita. Asal-usul pesantren tidak dapat dipisahkan dari sejarah dan pengaruh Walisongo abad 15-16 di Jawa. Lembaga pendidikan ini telah berkembang khususnya di Jawa selama berabad-abad. Maulana Malik Ibrahim, *Spiritual Father* Walisongo, dalam masyarakat santri Jawa biasanya dipandang sebagai guru-gurunya tradisi pesantren di tanah Jawa.[36]

---

[36]Saifuddin Zuhri, *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesia*, (Bandung : Al-Ma'arif Bandung, 1979), hlm.263.

Keterangan-keterangan sejarah yang berkembang dari mulut ke mulut *(oral history)* memberikan indikasi yang kuat bahwa pondok pesantren tertua, baik di Jawa maupun luar Jawa, tidak dapat dilepaskan dari inspirasi yang diperoleh melalui ajaran yang dibawa para Walisongo.[37] Para Wali Songo tidak begitu kesulitan untuk mendirikan pesantren karena telah ada sebelumnya Institusi Pendidikan Hindu-Budha dengan sistem biara dan asrama sebagai tempat belajar mengajar bagi para biksu dan pendeta di Indonesia.

Alwi Shihab menegaskan bahwa Syaikh Maulana Malik Ibrahim atau Sunan Gresik merupakan orang pertama yang membangun pesantren sebagai tempat mendidik dan menggembleng para santri. Tujuannya, agar para santri menjadi juru dakwah yang mahir sebelum mereka diterjunkan langsung di masyarakat luas.[38]

Terdapat kesepakatan diantara ahli sejarah Islam yang menyatakan bahwa pendiri pesantren pertama adalah dari kalangan Walisongo, namun terdapat perbedaan pendapat mengenai siapa dari mereka yang pertama kali mendirikannya. Ada yang menganggap bahwa Maulana Malik Ibrahim-lah pendiri pesantren pertama, ada pula yang menganggap Sunan Ampel, bahkan ada pula yang menyatakan pendiri pesantren pertama adalah Sunan Gunung Jati Syarif Hidayatullah. Akan tetapi pendapat terkuat adalah pendapat pertama. Karena pendirian pesantren pada periode awal ini terdapat di daerah-daerah sepanjang pantai utara Jawa, seperti Giri (Gresik), Ampel Denta (Surabaya), Bonang (Tuban), Kudus, Lasem, Cirebon, dan sebagainya.[39]

Satu abad setelah masa Walisongo, abad 17, pengaruh Walisongo diperkuat oleh Sultan Agung yang memerintah Mataram dari tahun 1613-1645. Sultan Agung merupakan penguasa terbesar di Jawa, yang juga terkenal sebagai *Sultan*

---

[37]Abdurrahman Mas'ud, *Intelektual Pesantren*, (Yogyakarta : LKis, 2004), hlm.63.

[38]Alwi Shihab, *Islam Inklusif*, (Bandung : Mizan, 2002), hlm.23.

[39]Amin Haedari, dkk, *Masa Depan Pesantren*, (Jakarta : IRD PRESS, 2004), hlm.7.

Abdurrahman dan *Khalifatullah Sayyidin Panotogomo ing Tanah Jawi*, yang berarti *Khalifatullah* pemimpin dan penegak agama di tanah Jawa. Dia memproklamirkan kalender Islam di Jawa. Dengan system kalender baru ini, nama-nama bulan dan hari Hijriyyah seperti Muharram dan Ahad dengan mudah menjadi ucapan sehari-hari lisan Jawa.

Pada tahun 1641, Sultan Agung memperoleh gelar baru "Sultan Abdullah Muhammad Maulana Matarani" dari Syarrif Mekkah setelah Sultan Agung mengirim utusan ke Mekkah untuk memohon anugrah title tersebut tahun 1639. Agaknya Mekkah telah lama memainkan peran penting dalam memperkuat legitimasi politik, keagamaan, serta orientasi pendidikan dunia Islam. Sultan Agung menawarkan tanah perdikan, bagi kaum santri serta memberi iklim sehat bagi kehidupan intelektualisme keagamaan hingga komunitas ini berhasil mengembangkan lembaga pendidikan mereka tidak kurang dari 300 pesantren.[40]

Pada masa penjajahan Belanda, pesantren mengalami ujian dan cobaan dari Allah, pesantren harus berhadapan dengan dengan Belanda yang sangat membatasi ruang gerak pesantren, dikarenakan kekhawatiran Belanda akan hilangnya kekuasaan mereka. Sejak perjanjian Giyanti, pendidikan dan perkembangan pesantren dibatasi oleh Belanda. Belanda bahkan menetapkan resolusi pada tahun 1825 yang membatasi jumlah jama'ah haji. Selain itu, Belanda juga membatasi kontak atau hubungan orang Islam Indonesia dengan negara-negara Islam yang lain. Hal-hal ini akhirnya membuat pertumbuhan dan perkembangan Islam menjadi tersendat.

Pada masa penjajahan Jepang untuk menyatukan langkah, visi dan misi demi meraih tujuan, organisasi-organisasi tertentu melebur menjadi satu dengan nama Masyumi (Majelis Syuro Muslimin Indonesia). Pada masa Jepang ini pula kita saksikan perjuangan K.H. Hasyim Asy'ari beserta kalangan santri menentang kebijakan kufur Jepang

---

[40]Abdurrahman Mas'ud, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002), hlm.10.

yang memerintahkan setiap orang pada pukul tujuh pagi untuk menghadap arah Tokyo menghormati kaisar Jepang yang dianggap keturunan dewa matahari sehingga beliau ditangkap dan dipenjara delapan bulan.

Pada masa awal-awal kemerdekaan kalangan santri turut berjuang mempertahankan kemerdekaan Indonesia. K.H. Hasyim Asy'ari pada waktu itu mengeluarkan fatwa, wajib hukumnya mempertahankan kemerdekaan. Fatwa tersebut disambut positif oleh umat Islam sehingga membuat arek-arek Surabaya dengan Bung Tomo sebagai komando, dengan semboyan "Allahhu Akbar!! Merdeka atau mati" tidak gentar menghadapi Inggris dengan segala persenjataanya pada tanggal 10 November. Diperkirakan sepuluh ribu orang tewas pada waktu itu. Namun hasilnya, Inggris gagal menduduki Surabaya.

Setelah perang kemerdekaan, pesantren mengalami ujian kembali dikarenakan pemerintahan sekuler Soekarno melakukan penyeragaman atau pemusatan pendidikan nasional yang tentu saja masih menganut sistem barat ala Snouck Hurgronje. Akibatnya pengaruh pesantren pun mulai menurun, jumlah pesantren berkurang, hanya pesantren besar yang mampu bertahan. Hal ini dikarenakan pemerintah mengembangkan sekolah umum sebanyak-banyaknya. Berbeda pada masa Belanda yang terkhusus untuk kalangan tertentu saja dan disamping itu jabatan-jabatan dalam administrasi modern hanya terbuka luas bagi orang-orang bersekolah di sekolah tersebut.

Pada masa Soekarno pula, pesantren harus berhadapan dengan kaum komunis. Banyak sekali pertikaian di tingkat bawah yang melibatkan kalangan santri dan kaum komunis. Sampai pada puncaknya setelah peristiwa G30S/PKI, kalangan santri bersama TNI dan segenap komponen yang menentang komunisme memberangus habis komunisme di Indonesia. Diperkirakan lima ratus ribu nyawa komunis melayang akibat peristiwa ini. Peristiwa ini bisa dibilang merupakan peristiwa

paling berdarah di republik ini, namun hasilnya komunisme akhirnya lenyap dari Indonesia.

Biarpun begitu, dengan jasa yang demikian besarnya, pemerintahan Soeharto seolah tidak mengakui jasa pesantren. Soeharto masih meneruskan lakon pendahulunya yang tidak mengakui pendidikan ala pesantren. Kalangan santri dianggap manusia kelas dua yang tidak dapat melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi dan tidak bisa diterima menjadi pegawai-pegawai pemerintah. Agaknya, hal ini memang sengaja direncanakan secara sistematis untuk menjauhkan orang-orang Islam dari struktur pemerintahan guna melanggengkan ideologi sekuler.

Namun demikian, pesantren pada kedua orde tersebut tetap mampu mencetak orang-orang hebat yang menjadi orang-orang penting di negara kita seperti, K.H. Wahid Hasyim, M. Nastir, Buya Hamka, Mukti Ali, K.H. Saifuddin Zuhri, dan lain-lain.

C. Jenis Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan hasil usaha mandiri kiai yang dibantu santri dan masyarakat, sehingga memiliki berbagai bentuk. Selama ini belum pernah terjadi, dan barangkali cukup sulit terjadi penyeragaman pesantren dalam skala nasional. Setiap pesantren memiliki ciri khusus akibat perbedaan selera kiai dan keadaan sosial budaya maupun sosial geografis yang mengelilinginya.[41]

Sejak awal pertumbuhannya, pondok pesantren memiliki bentuk yang beragam sehingga tidak ada suatu standarisasi khusus yang berlaku bagi pondok pesantren. Menurut M.Sulthon dan Moh.Khusnuridlo, dilihat dari segi kurikulum dan materi yang diajarkan, pondok pesantren dapat digolongkan ke dalam empat tipe, yaitu:

1. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik yang hanya memiliki sekolah keagamaan (MI, MTs, MA, dan PT Agama

---

[41] Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi…*, hlm.16.

Islam) maupun yang juga memiliki sekolah umum (SD, SMP, SMU, dan PT Umum), seperti Pesantren Tebuireng Jombang dan Pesantren Syafi'iyyah Jakarta;

2. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional, seperti Pesantren Gontor Ponorogo dan Darul Rahman Jakarta;
3. Pesantren yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk Madrasah Diniyah (MD), seperti Pesantren Lirboyo Kediri dan Pesantren Tegalrejo Magelang;
4. Pesantren yang hanya sekedar menjadi tempat pengajian.[42]

Sementara Sulaiman memandang dari perspektif tingkat kemajuan dan kemodernan, kemudian membagi pondok pesantren ke dalam dua tipe, yaitu:

Pertama, pesantren modern yang ciri utamanya adalah: (1) gaya kepemimpinan pesantren cenderung *korporatif*; (2) program pendidikannya berorientasi pada pendidikan keagamaan dan pendidikan umum; (3) materi pendidikan agama bersumber dari kitab-kitab klasik dan nonklasik; (4) pelaksanaan pendidikan lebih banyak menggunakan metode-metode pembelajaran modern dan *inovatif*; (5) hubungan antara kiai dan santri cenderung bersifat personal dan *koligial*; (6) kehidupan santri bersifat *individualistik* dan *kompetitif*. *Kedua*, pesantren tradisional yaitu pesantren yang masih terikat kuat oleh tradisi-tradisi lama. Beberapa karakteristik tipe pesantren ini adalah: (1) sistem pengelolaan pendidikan cenderung berada di tangan kiai sebagai pemimpin sentral, sekaligus pemilik pesantren; (2) hanya mengajarkan pengetahuan agama (Islam); (3) materi pendidikan bersumber dari kitab-kitab berbahasa Arab klasik atau biasa disebut *kitab kuning*; (4) menggunakan sistem pendidikan tradisional, seperti sistem *weton*, atau *bandongan* dan *sorogan*; (5) hubungan antara kiai,

---

[42]M.Sulthon dan Mohlm.Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, (Yogyakarta:LaksBang PRESSindo, 2006), hlm.8.

ustadz, dan santri bersifat *hirarkis*; (6) kehidupan santri cenderung bersifat *komunal* dan *egaliter*.[43]

Sedangkan Dhofier yang melihat pondok pesantren berdasarkan keterbukaannya terhadap perubahan-perubahan sosial, mengelompokkannya dalam dua kategori, yaitu:

1. Pesantren *Salafi* yang tetap mempertahankan pengajaran kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikan di pesantren. Sistem madrasah diterapkan untuk memudahkan sistem sorogan yang dipakai dalam lembaga-lembaga pengajian bentuk lama, tanpa mengenalkan pengajaran pengetahuan umum.
2. Pesantren *Khalafi* yang telah memasukkan pelajaran-pelajaran umum dalam madrasah-madrasah yang dikembangkannya, atau membuka tipe sekolah-sekolah umum dalam lingkungan pesantren.[44]

Demikian berbagai macam jenis pondok pesantren di Indonesia yang bentuknya sangat heterogen.

D. Elemen Pondok Pesantren

Pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang tumbuh dan berkembangnya diakui oleh masyarakat. Sebuah pondok pesantren memiliki lima elemen dasar yang terdiri dari: pondok, masjid, santri, pengajaran kitab-kitab Islam klasik dan kiai.[45]

1. Pondok

Istilah pondok berasal dari pengertian asrama-asrama para santri (pondok) atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu, atau barangkali berasal dari kata Arab *fundug*, yang berarti hotel atau asrama.[46] Keadaan pondok pada masa kolonial digambarkan Hurgronje sebagaimana dikutip Arifin:

---

[43]In'am Sulaiman, *Masa Depan Pesantren*, (Malang,: Madani, 2010), hlm.4-5.
[44]Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*…, hlm.41.
[45]*Ibid*., hlm.44.
[46]*Ibid*., hlm.18.

Pondok terdiri dari dari sebuah gedung berbentuk persegi, biasanya dibangun dari bambu, tetapi di desa-desa yang agak makmur tiang-tiangnya terdiri dari kayu dan batangnya juga terbuat dari kayu. Tangga pondok dihubungkan ke sumur oleh sederet batu-batu titian., sehingga santri yang kebanyakan tidak bersepatu itu dapat mencuci kakinya sebelum naik ke pondoknya. Pondok yang sederhana hanya terdiri dari ruangan besar yang didiami bersama. Terdapat juga pondok yang agak sempurna dimana didapati sebuah gang (lorong) yang dihubungkan oleh pintu-pintu. Di sebelah kiri kanan gang terdapat kamar kecil-kecil dengan pintunya yang sempit, sehingga sewaktu memasuki kamar itu orang terpaksa harus membungkuk, jendelanya kecil-kecil dan memakai terali. Perabot di dalamnya sangat sederhana. Di depan jendela yang kecil itu terdapat tikar pandan atau rotan dan sebuah meja pendek dari bambu atau dari kayu, di atasnya terletak beberapa kitab. [47]

Berbeda dengan apa yang dideskripsikan oleh Hurgronje di atas, dewasa ini keberadaan pondok sebagai tempat tinggal santri sudah mengalami perkembangan sedemikian rupa hingga komponen-komponen yang dimaksudkan semakin lama semakin bertambah dan dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas yang lebih memadai.

2. **Masjid**

Masjid merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dengan pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktek sembahyang lima waktu, khutbah dan sembahyang Jum'ah, dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik.[48] Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam pondok pesantren merupakan manifestasi universalisme dari sistem pendidikan Islam tradisional, sebab sejak zaman

---

[47]Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai…*, hlm.6.

[48] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren…*, hlm.49.

lahirnya Islam (Nabi Muhammad), masjid telah menjadi pusat pendidikan Islam.

Para kiai selalu mengajar murid-muridnya (santri) di masjid dan menganggap masjid sebagai tempat yang paling tepat untuk menanamkan disiplin kepada santri dalam mengerjakan sholat lima waktu, memperoleh pengetahuan agama dan kewajiban agama yang lain. Oleh karena itu, masjid merupakan elemen penting dari sebuah pondok pesantren.

3. Santri

Santri merupakan peserta didik atau objek pendidikan.[49] Santri merupakan sebutan bagi para siswa yang belajar mendalami agama di pesantren, para santri tinggal dalam pondok yang menyerupai asrama biara, dan disana mereka memasak dan mencuci pakaiannya sendiri, mereka belajar tanpa terikat waktu sebab mereka mengutamakan beribadah, termasuk belajar pun dianggap sebagai ibadah.[50]

Santri dibedakan menjadi dua kelompok yang dilihat berdasarkan tradisi pesantren yaitu:

a. Santri mukim yaitu santri-santri berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren.
b. Santri *kalong* yaitu santri-santri yang berasal dari daerah di sekitar pondok pesantren, yang tidak menetap dalam pesantren biasanya disebut dengan *ndudok*.[51]

Perbedaan antara pondok pesantren besar dan pondok pesantren kecil dapat dilihat dari komposisi santrinya. Sebuah pondok pesantren besar, memiliki santri mukim yang lebih banyak, sedangkan pondok pesantren kecil akan memiliki lebih banyak santri *kalong* daripada santri mukim.

---

[49]Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi…*, hlm.20.
[50]Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai…*, hlm.11.
[51]Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren…*, hlm.51-52.

4. **Pengajaran kitab-kitab Islam klasik**

Penyebutan kitab-kitab Islam klasik di dunia pondok pesantren lebih populer dengan sebutan "kitab-kitab kuning", tetapi asal usul istilah ini belum diketahui secara pasti. Menurut Nasuha sebagaimana dikutip oleh Arifin, penyebutan batasan *term* kitab kuning, mungkin membatasi dengan tahun karangan, ada yang membatasi dengan madzab teologi, ada yang membatasi dengan istilah *mu'tabarah* dan sebagainya. Sebagian yang lain beranggapan disebabkan oleh warna kertas dari kitab-kitab tersebut berwarna kuning, tetapi argumen ini kurang tepat sebab pada saat ini kitab-kitab Islam klasik sudah banyak dicetak dengan memakai kertas putih yang umum dipakai di dunia percetakan.[52]

Kitab-kitab kuning yang diajarkan di pondok pesantren dapat digolongkan kedalam 8 kelompok, yaitu: 1. *nahwu* dan *shorof*; 2. *fiqh*; 3. *ushul fiqh*; 4. *hadits*; 5. *tafsir*; 6. *tauhid*; 7. *tasawuf* dan *etika;* 8. cabang-cabang ilmu lain seperti *tarikh* dan *balaghah*.[53]

Kitab kuning dan pesantren merupakan dua sisi (aspek)yang tidak bisa dipisahkan, dan tidak bisa saling meniadakan. Ibarat mata uang, antar satu sisi dengan sisi lainnya yang saling terkait erat.[54] Kitab kuning sebagai salah satu unsur mutlak dari pengajaran di pondok pesantren sedemikian penting dalam proses terbentuknya kecerdasan intelektual dan moralitas kesalehan pada diri santri. Oleh karena itu eksistensi kitab kuning dalam sebuah pondok pesantren menempati posisi yang urgen, sehingga dipandang sebagai salah satu unsur yang membentuk wujud pondok pesantren itu sendiri, di samping kiai, santri, masjid dan pondok.

---

[52]Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai…*, hlm.8-9.
[53]Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren…*, hlm.50.
[54]Binti Maunah, *Tradisi Intelektual…*, hlm.38.

5. **Kiai**

Kata kiai bukan berasal dari bahasa Arab melainkan dari bahasa Jawa. Dalam terminologi Jawa, kata kiai memiliki makna sesuatu yang diyakini memiliki tuah atau keramat.[55] Artinya segala sesuatu yang memiliki keistimewaan dan keluarbiasaan dibandingkan yang lain, dalam terminologi Jawa dapat dikategorikan kiai.[56] Kiai disebut juga sebagai pendiri dan pemimpin pondok pesantren, yang telah memberikan hidupnya untuk Allah semata, mensyiarkan dan memperdalam ajaran Islam melalui kegiatan keagamaan.[57] Di Jawa Barat mereka disebut *Ajengan*, di Jawa Tengah dan Jawa Timur disebut *Kiai,* dan di Madura disebut *Mak Kyiae*, *Bendara* atau *Nun*.[58] Sedangkan Ali Maschan Moesa sebagaimana dikutip Qomar mencatat, di Aceh disebut *Tengku,* di Sumatera Utara/Tapanuli disebut *Syaikh*, di Minangkabau disebut *Buya*, di Nusa Tenggara, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur dan Kalimantan Tengah disebut *Tuan Guru*.[59]

Di lingkungan pondok pesantren, keberadaan kyai sangat signifikan. Segala bentuk pemikiran, tindak tanduk, dan perilaku kiai dipandang selalu benar serta menjadi figur teladan bagi santri. Kiai kemudian memiliki otoritas dan kharisma yang memuncak, dimana ketaatan santri menjadi sesuatu yang sangat niscaya.

Kiai di mata santri lebih dari sekedar guru dalam pengertian modern yang dikenal saat ini. Kiai adalah sosok yang dicontoh segala perilakunya dan digali ilmunya. Bahkan dalam konteks pondok pesantren, kiai berwujud sebagai raja-raja kecil yang memiliki otoritas penuh terhadap pondok pesantren dan santri. Suara kiai adalah titah yang wajib ditaati, karena dalam tradisi pondok

[55]Ibnu Hajar, *Kiai Di Tengah Pusaran Politik Antara Petaka dan Kuasa*, (Yogyakarta: IRCisoD, 2009), hlm.20.
[56]Ibnu Hajar, *Kiai Di Tengah…*, hlm.20.
[57]Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai…*, hlm.13-14.
[58]*Ibid.*, hlm.14.
[59]Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi…*, hlm.20.

pesantren kiai bukan hanya figur spiritual yang memiliki titisan "pewaris para nabi", tetapi juga sebagai simbol penguasa kecil yang sangat otokratis terhadap masyarakat pesantren. Kepatuhan dan ketundukan terhadap kiai dalam segala hal, baik *qaulan, fi'lan*, dan *taqrirannya* merupakan fakta ketundukan dalam kehidupan masyarakat pesantren.[60]

E. Sistem Pendidikan Pondok Pesantren

Potret pesantren dapat dilihat dari berbagai segi sistem pendidikan pesantren secara menyeluruh meliputi materi pembelajaran, metode pengajaran, prinsip prinsip pendidikan, sarana dan tujuan pendidikan pesantren, kehidupan kiai dan santri serta hubungan keduanya.[61] Berdasarkan latar belakang didirikannya suatu pesantren dapat dilihat dari tujuan utamanya yaitu untuk mendalami ilmu-ilmu agama dan diharapkan santri yang keluar dari pesantren telah memahami beranekaragam mata pelajaran agama dan kemampuan merujuk kepada kitab-kitab klasik.Adapan komponen sistem pendidikan di pesantren meliputi:

1. Pelaksanan Pendidikan

Pelaksana pendidikan di pesantren meliputi kiai, pengasuh atau pendidik dan peserta didik atau santri. Kiai merupakan pusat kepemimpinan di pesantren.Kiai dan pengasuh atau pendidik merupakan pihak yang menjalankan pendidikan serta mentransferkan ilmu pengetahuan kepada peserta didik atau santri dalam lingkungan pesantren, selain memberikan ilmu juga membimbing serta membentuk kepribadian peserta didik atau santri di pesantren. Peserta didik tau santri merupakan menerima ilmu dari pendidik atau pengasuh serta pihak yang terdidik dalam lingkungan pesantren.

---

[60]Ibnu Hajar, *Kiai Di Tengah…*, hlm.19.

[61]Sulthon Masyhud dan Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005), hlm. 88

2. Materi Pembelajaran

Pada dasarnya pesantren hanya mengajarkan ilmu dengan sumber kajian atau mata pelajaran kitab-kitab yang ditulis dalam berbahasa Arab. Sumber-sumber tersebut mencakup al-Quran beserta tajwid dan tafsirnya, fiqh dan ushul fiqh, hadis dan musthalah al-hadis, bahasa Arab dengan seperangkat ilmu alatnya, seperti nahwu, sharaf, bayan, ma'ani, badi', manthiq, dan tasawuf. Sumber-sumber kajian ini biasa disebut dengan kitab kuning.

Materi pelajaran dalam kalangan pesantren lebih dikenal dibanding istilah kurikulum, namun untuk pemaparan dalam kegiatan yang lebih baik yang berorientasi pada pengembangan intelektual, keterampilan, pengabdian tampaknya lebih tepat digunakan istilah kurikulum. Adapun kurikulum yang dimaksudkan adalah segala sesuatu usaha yang ditempuh sekolah untuk mempengaruhi atau menstimulasi belajar, baik berlangsung di dalam kelas maupun diluar kelas.

Ketika pembelajaran masih berlangsung di langgar atau masjid, materi pelajaran masih berpusat pada tiga inti ajaran Islam yaitu iman, Islam, dan ihsan. Penyampaian tiga komponen tersebut dalam bentuk yang paling mendasar sebab disesuaikan dengan tingkat intelektual dan kualitas keberagaman pada saat itu. Peralihan dari langgar atau masjid dan berkembang menjadi pondok pesantren ternyata membawa perubahan pada materi pelajaran, dari sekedar pengetahuan menjadi ilmu. Dalam perkembangan selanjutnya santri bukan hanya diberikan ilmu ilmu yang terkait dengan ritual keseharian yang bersifat praktis pragmatis melainkan ilmu-ilmu yang menggunakan penalaran yang menggunakan referensi wahyu dan bahkan ilmu-ilmu yang menggunakan cara pendekatan yang tepat kepada Allah seperti ilmu tasawuf.

Pada perkembangan selanjutnya kurikulum pesantren berkembang dan bertambah luas lagi dengan penambahan ilmu-ilmu yang masih merupakan elemen dari

materi pelajaran yang diajarkan pada awal pertumbuhannya. Beberapa laporan mengenai materi pelajaran tersebut yaitu al-Quran dengan tafsir dan tajwidnya, ilmu kalam, fiqih, qawaid al fiqh, hadis dan mushthalah hadis, bahasa Arab dan ilmu alatnya seperti nahwu, sharaf, bayan, arudh, ma'ani, tarikh, mantiq, tasawuf, dan akhlak. Tidak semua pesantren mengajarkan ilmu tersebut secara ketat namun kombinasi. ilmu tersebut lazimnya ditetapkan di pesantren. Jenjang pendidikan dalam pesantren tidak dibatasi seperti dalam lembaga-lembaga pendidikan yang menggunakan sistem klasikal.

Umumnya kenaikan tingkat seorang santri didasarkan pada isi mata pelajaran tertentu ditandai dengan tamat dan bergantinya kitab yang dipelajarinya. Apabila seorang santri telah menguasai satu kitab atau beberapa kitab dan telah lulus maka santri tersebut akan berpindah kitab tidak berdasarkan pada usia namun pada penguasaan kitab-kitab tertentu yang telah ditetapkan dari yang terendah hingga yang paling tinggi.

3. **Metode Pembelajaran**

Dalam mengajarkan kitab-kitab klasik atau kontemporer seorang kiai menempuh metode-metode berikut :

a. Metode bandongan adalah metode pembelajaran yang mana para santrimengikuti pelajaran dengan duduk di sekeliling kiai. Kiai membacakan kitab yang dipelajari saat itu, santri menyimak kitab masing-masing dan membuat catatan.
b. Metode Sorogan merupakan metode pembelajaran dengan cara santri menghadapi guru satu persatu dengan membawa kitab yang akan dipelajari. Kitab-kitab yang dipelajari itu diklasifikasikan berdasarkan tingkatan-tingkatan, ada tingkat awal, menengah. Metode sorogan sedikit berbeda dengan wetonan yang mana santri menghadap guru satu persatu dengan membawa kitab yang dipelajari. Kiai membacakan dan

menerjemahkan kitab tersebut serta menerangkan maksudnya. Kiai cukup menunjukkan cara yang benar tergantung materi yang diajarkan serta kemampuan santri dalam memahaminya.

c. Metode hafalan yang juga menempati kedudukan paling penting di pesantren. Pelajaran tertentu dengan materi-materi tertentu diwajibkan untuk dihafal, misalnya al-Quran dan hadis, ada sejumlah ayat-ayat yang wajib dihapal oleh santri begitu juga hadis dan dalam bidang pelajaran lainnya.
d. Metode musyawarah yaitu mendiskusikan pelajaran yang sudah dan akan dipelajari. Metode musyawarah bertujuan memahami materi pelajaran yang diberikan oleh kiai atau ustad.
e. Metode Muzakarah yaitu merupakan metode yang dijalankan di pesantren dan biasanya dilaksanakan pada malam hari setelah salat isya berjamaah dengan mengulang kembali pelajaran-pelajaran yang telah lalu dan sekaligus mendiskusikan pelajaran-pelajaran yang belum dimengerti bersama santri lainnya.

Metode yang paling umum digunakan dalam pembelajaran di pesantren adalah metode ceramah dan metode hafalan. Metode ceramah lebih berfungsi untuk pembelajaran kitab kuning di pesantren maupun di madrasah, guru memberikan penjelasan dengan menerjemahkan kitab tertentu kemudian santri menulis terjemahan di kitab masing-masing. Metode hafalan lebih efektif digunakan untuk menghafalkan al-Quran dan kosakata bahasa Arab.

F. Pola-Pola Pondok Pesantren

Berdasarkan banyaknya jumlah pondok pesantren di Indonesia, pondok pesantren dapat dibedakan dalam dua pola.Pertama berdasarkan bangunan fisik dan kedua berdasarkan kurikulum.[62] Berdasarkan bangunan fisik, pondok

[62] Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan*

pesantren dapat dipolakan menjadi lima pola sebagai berikut.

1. Pola I: pesantren terdiri hanya masjid dan rumah kiai. Pesantren ini masih bersifat sederhana di mana kiai menggunakan masjid atau rumahnya sendiri untuk tempat mengajar. Dalam pola ini, santri hanya datang dari daerah pesantren itu sendiri, tetapi mereka telah mempelajari ilmu agama secara kontinu dan sistematis. Metode pengajaran menggunakan wetonan dan sorogan.
2. Pola II: pondok pesantren terdiri dari masjid, rumah kiai, dan pondok. Dalam pola ini, pondok pesantren telah memiliki pondok atau asrama yang disediakan bagi para santri yang datang dari daerah. Metode pengajaran menggunakan wetonan dan sorogan.
3. Pola III: pondok pesantren terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, dan madrasah. Pesantren dalam pola ini telah memakai sistem klasikal di mana santri yang mondok mendapat pendidikan di madrasah. Adakalanya murid madrasah datang dari daerah sekitar pesantren itu sendiri. Di samping sistem klasikal, pengajaran sistem wetonan juga dilakukan oleh kiai.
4. Pola IV: pondok pesantren terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, madrasah, dan tempat keterampilan. Dalam pola ini, di samping memiliki madrasah, juga memiliki tempat-tempat keterampilan. Misalnya, peternakan, pertanian, kerajinan rakyat, dan toko koperasi.
5. Pola V: Pondok pesantren terdiri dari masjid, rumah kiai, pondok, madrasah, tempat keterampilan, universitas, gedung pertemuan, tempat olahraga, dan sekolah umum. Dalam pola ini, pesantren sudah berkembang dan bisa digolongkan pesantren mandiri. Pesantren seperti ini telah memiliki perpustakaan, dapur umum, ruang makan, kantor administrasi, toko, rumah penginapan tamu, ruang *operation room*, dan sebagainya. Di samping itu, pesantren ini mengelola SMP, SMA, dan kejuruan lainnya.

Islam di Indonesia (Jakarta: kencana, 2007), hlm. 65-68.

Berdasarkan kurikulumnya, pondok pesantren dapat dipolakan menjadi lima pola sebagai berikut.

1. Pola I: materi pelajaran yang dikemukakan adalah mata pelajaran agama yang bersumber dari kitab-kitab klasik. Metode penyampaiannya adalah wetonan dan sorogan, tidak memakai sistem klasikal. Santri dinilai dan diukur berdasarkan kitab yang mereka baca. Mata pelajaran umum tidak diajarkan, tidak mementingkan ijazah sebagai alat untuk mencari kerja. Yang paling dipentingkan adalah pendalaman ilmu-ilmu agama melalui kitab-kitab klasik.
2. Pola II: pola ini hampir sama dengan pola I, hanya saja pada pola II proses belajar mengajar dilaksanakan secara klasikal dan non- klasikal, juga dididik keterampilan dan pendidikan berorganisasi. Pada tingkat tertentu diberikan sedikit pengetahuan umum. Santri dibagi dalam jenjang pendidikan mulai dari tingkat Ibtidaiyah, Ttsanawiyah, Aliyah. Metode pengajaran wetonan, sorogan, hafalan, dan musyawarah.
3. Pola III: pada pola ini, materi pelajaran telah dilengkapi dengan mata pelajaran umum, ditambah pula dengan memberikan aneka macam pendidikan lainnya seperti keterampilan, kepramukaan, olahraga, kesenian dan pendidikan berorganisasi, dan sebagian telah melaksanakan program pengembangan masyarakat.
4. Pola IV: pola ini menitikberatkan pelajaran keterampilan selain pelajaran agama. Keterampilan ditujukan untuk bekal kehidupan bagi seorang santri setelah tamat dari pesantren. Keterampilan yang diajarkan adalah pertanian, pertukangan, dan peternakan.
5. Pola V: pada pola ini, materi yang diajarkan di pondok pesantren adalah sebagai berikut:
   a. Pengajaran kitab-kitab klasik.
   b. Mata pelajaran umum selain mata pelajaran agama. Jadi di pondok pesantren ini diadakan pendidikan model madrasah. Kurikulum madrasah pondok dapat dibagi kepada dua bagian, yakni kurikulum yang dibuat oleh

pondok pesantren sendiri dan kurikulum pemerintah dengan memodifikasi materi pelajaran agama.

c. Berbagai bentuk kegiatan keterampilan.
d. Materi pelajaran umum di mana seluruhnya berpedoman kepada Kurikulum Departemen Pendidikan Nasional. Jadi pondok pesantren ini dilengkapi dengan sekolah umum. Sekolah umum yang ada di pondok pesantren berupa materi pelajaran umum, sedangkan materi pelajaran agama disusun oleh pondok pesantren sendiri. Di luar kurikulum pendidikan agama yang diajarkan sekolah, pada waktu-waktu yang sudah terjadwal , santri menerima pendidikan agama Islam lewat membaca kitab-kitab klasik.
e. Pada beberapa pondok pesantren yang tergolong pondok pesantren besar telah membuka universitas atau perguruan tinggi dan menyesuaikan materi ajar sesuai tingkat pendidikan universitas.[63]

Dari pola pondok pesantren yang dijelaskan di atas dapat diketahui bentuk pondok pesantren. *Pertama*, pondok pesantren dalam bentuk sebagai lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam di mana dalam bentuk pertama ini umumnya pendidikan dan pengajaran diberikan dengan cara non-klasikal(sistem bandongan dan sorogan) di mana seorang kiai mengajar santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama besar sejak abad pertengahan dan para santri biasanya tinggal dalam pondok/asrama dalam lingkungan pesantren tersebut.

Kedua, pondok pesantren dalam bentuk lembaga pendidikan dan pengajaran agama Islam yang pada dasarnya sama dengan pondok pesantren yang disampaikan dalam pengertian pertama, tetapi para santrinya tidak disediakan pondokan di kompleks pesantren, tetapi tinggal tersebar di seluruh penjuru desa sekeliling pondok pesantren tersebut

[63] Neliwati, *Pondok Pesantren Modern Sistem Pendidikan, Manajemen, Dan Kepemimpinan Dilengkapi Konsep dan Studi Kasus,* (Depok: Rajawali Pers, 2019), hlm. 44

(*santri kalong)* di mana cara dan metode pendidikan dan pengajaran agama Islam diberikan dengan sistem *wetonan,* para santri berduyun-duyun pada waktu-waktu tertentu (umpama tiap hari Jumat, Ahad, Selasa atau tiap-tiap waktu sholat).

Ketiga, pondok pesantren dalam bentuk gabungan antara sistem pondok dan pesantren yang memberikan pendidikan dan pengajaran agama Islam dengan sistem bandongan, sorogan atau wetonan dengan disediakan pondokan untuk para santri yang berasal dari jauh dan juga menerima santri kalong, yang dalam istilah pendidikan modern memenuhi kriteria pendidikan nonformal serta menyelenggarakan juga pendidikan formal berbentuk madrasah dan bahkan sekolah umum dalam berbagai bentuk tingkatan dan aneka kejuruan sesuai dengan kebutuhan masyarakat masing-masing.[64]

Pada bentuk terakhir ini, pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang telah berkembang dan bisa dikatakan sebagai pondok pesantren modern. Sebagaimana dikatakan oleh Zamakhsyari Dhofier, pondok pesantren modern (khalafi) telah memasukkan pelajaran- pelajaran umum atau membuka tipe sekolah umum di lingkungan pondok pesantren, dan digambarkan dengan istilah "pengajian membaca Al-Quran, pengajian kitab, pondok pesantren tingkat dasar, tingkat menengah, dan pesantren tingkat tinggi.[65]

Sebagaimana dalam UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, pada Bab III pendirian dan penyelenggaraan pesantren dalam pasal 5 pesantren terdiri atas: a) pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk pengkajian kitab kuning; b) pesantren yang menyelenggarakan pendidikan dalam bentuk Dirasah Islamiah dengan pola pendidikan muallimin; atau c) pesantren yang menyelenggarakan

---

[64] MarwanSaridjo, dkk., *Sejarah Pondok Persantren di Indonesia* (Jakarta: Dharma Bhakti, 1982), hlm. 9-10.

[65] Neliwati, *Pondok Pesantren Modern Sistem Pendidikan…*, hlm. 39.

pendidikan dalam bentuk lainnya yang terintegrasi dengan pendidikan umum. Dengan adanya UU Pesantren mempunyai peran dalam meningkatnya mutu pendidikan keagamaan di Indonesia. Adanya UU pesantren berarti ada peran pemerintah mulai dari pemerintah daerah sampai pemerintah pusat dalam membantu pendidikan keagamanan. Namun dari pesantren harus juga dipersiapkan secara independensi pola pendidikan pesantren, agar pesantrean bisa lebih baik dan mutu pendidikan sacara kultur pesantren tetap bertahan.

BAB 3 MANAJEMEN PONDOK PESANTREN

A. Pengertian Manajemen Pondok Pesantren

Pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang tertua, pesantren memiliki kontribusi dalam mewarnai perjalanan sejarah bangsa ini. Kontribusi ini tidak hanya berkaitan dengan aspek pendidikan semata, tetapi juga berkaitan dengan bidang-bidang yang lain dalam skala luas.[66] Pesantren telah melintasi waktu yang sangat panjang berikut pengalamannya yang bermacam-macam dan telah berpartisipasi memecahkan problem umat pada berbagai aspek kehidupan baik pendidikan, dakwah, politik, sosial-ekonomi maupun aspek lainnya seperti sosial-budaya, sosial-religius, pembangunan dan lain-lain. Namun, pesantren tetap menampakkan sebagai lembaga pendidikan hingga sekarang ini yang tumbuh subur di bumi Indonesia meskipun menghadapi gelombang modernisasi dan globalisasi yang tersebar di seantero dunia.[67]

Pesantren sebagai lembaga dakwah Islamiyah memiliki persepsi yang plural. Pesantren dapat dipandang sebagai lembaga ritual, lembaga pembinaan moral, lembaga dakwah

---

[66]Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren: Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan*, (Yogyakarta: Teras, 2014), hlm. 1

[67]Mujamil Qomar, *Menggagas Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2014), hlm. 5.

dan yang paling penting sebagai institusi pendidikan Islam yang mengalami konjungtur dan romantika

kehidupan dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal.[68] Untuk dapat memainkan peran edukatifnya dalam penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas mensyaratkan pesantren harus meningkatkan mutu sekaligus memperbarui manajemen serta model pendidikannya.[69]

Sebagai lembaga pendidikan yang masih *survive* pondok pesantren telah membuka diri dengan berbagai pertimbangan dan musyawarah yang sangat ketat oleh para pemimpinnya bahkan sekarang pondok pesantren sudah mulai bergeser melakukan gebrakan baru dengan menerapkan manajemen modern dan kepemimpinan kolektif,[70] serta menerapkan manajemen terbuka.

Manajemen adalah proses usaha pelaksanaan aktivitas yang diselesaikan secara efisien dengan dan melalui pendayagunaan orang lain (sumber-sumber manusia, finansial, dan fisik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian) untuk mencapai suatu tujuan tertentu yaitu menghasilkan produk atau jasa/layanan yang diinginkan oleh sekelompok masyarakat.[71]

Manajemen menurut George R. Terry suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.[72] Manajemen dapat diartikan sebagai seni melaksanakan pekerjaan melalui

---

[68]Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. viii.

[69]Umiarso & Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL Media Group, 2011), hlm. 6.

[70]Mujamil Qomar, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2015), hlm. 123.

[71]Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang: PT. Refika Aditama, 2008), hlm. 1.

[72]George R. Terry & Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Terj. G.A. Ticoalu, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), hlm. 1.

orang-orang (*the art of getting things done through people*). Manajemen juga sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematik berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen telah memenuhi persyaratan sebagai bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari dalam kurun waktu yang lama dan memiliki serangkaian teori yang perlu diuji dan dikembangkan dalam praktek manajerial pada lingkup organisasi.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam setiap organisasi baik pemerintah, pendidikan, perusahaan, keagamaan, sosial dan sebagainya. Manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.[73]

Ajaran Islam memerintahkan kepada umatnya untuk dapat mengerjakan segala aktivitas mengerjakan segala aktivitas yang baik harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur sesuai dengan proses yang diperintahkan.[74] Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an:

---

[73] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategis dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 8.

[74] Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 35.

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu". (QS. AS-Sajdah: 5).[75]

Ayat di atas mengisyaratkan urusan itu naik kepadanya ialah beritanya yang dibawa oleh malaikat. Ayat ini suatu tamsil bagi kebesaran Allah dan keagunganNya. Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT adalah Pengatur alam (manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT. dalam mengelola alam semesta ini. Akan tetapi dalam konteks ini Allah menciptakan manusia dan telah dijadikannya sebagai khalifah (pemimpin) di bumi. Maka, manusia diberikan tugas dan tanggung jawab untuk mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya beserta isinya.

Dalam manajemen pesantren, pemimpin merupakan seorang konseptor dalam menjalankan roda organisasi pesantren untuk mencapai tujuan institusional maupun pendidikan Islam yaitu terciptanya insan kamil. Pemimpin merupakan panglima pengawal yang melaksanakan fungsi serta prinsip-prinsip manajemen.[76] Jadi manajemen pesantren adalah proses pengelolaan lembaga yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien. Selanjutnya akan dibahas mengenai fungsi manajemen dalam pondok pesantren.

---

[75] Yayasan Penyelenggaraan Penterjemah Al-Qur"an, *At-Tanzil Al-Qur'an dan Terjemahannya Juz 1 s/d 30*, terj. Anwar Abu Bakar (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2008).

[76] Masrokan, *Manajemen Mutu...*, hlm. 69.

B. Proses Manajemen Pondok Pesantren

Teori Manajemen mempunyai peran dalam membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas dan kepuasan. Karakteristik teori manajemen secara garis besar dapat dinyatakan, mengacu pada pengalaman empirik, adanya keterkaitan antara satu teori dengan teori lain, dan mengakui kemungkinan adanya penolakan. Proses manajemen yang bisa dilaksanakan dalam lembaga pendidikan adalah *planning, organizing, actuating, controlling* (POAC). Empat proses tersebut digambarkan dalam bentuk siklus karena adanya keterkaitan antara proses yang pertama dan berikutnya. Begitu juga setelah pelaksanaan *controlling* akan mendapat *feedback* yang bisa dijadikan sebagai masukan atau dasar untuk membuat *planning* baru.[77] Proses manajemen tersebut merupakan aplikasi dari fungsi manajemen, meskipun demikian terdapat fungsi-fungsi lain yang dianggap sebagai alternatif dalam ilmu manajemen yang diungkapkan beberapa tokoh teori manajemen.

Pandangan mengenai fungsi manajemen selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan kedudukan dan kebutuhan. Namun, pada dasarnya fungsi manajemen digunakan untuk mencapai suatu tujuan secara sistematis dengan efektif dan efisien.

Berikut ini dikemukakan beberapa pandangan para ahli tentang fungsi manajemen.[78]

---

[77] Masrokan, *Manajemen Mutu...*, hlm. 39.

[78] Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 23-24.

Tabel 3.1. Fungsi Manajemen

Tokoh	Fungsi Manajemen
Ernes Dale	Planning, Organizing, Stafing, Directing, Innovating, Representing, Controlling
Henry Fayol	Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling, Reporting
James Stoner	Planning, Organizing, Leading, Controlling
William H. Newman	Palnning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling
George R. Terry	Planning, Organizing, Actuating, Controlling
Louis A. Allen	Leading, Planning, Organizing, Controlling
William Sprigel	Planning, Organizing, Controlling
Winardi	Planning, Organizing, Actuating, Coordinating, Leading, Communicating, Controlling
Siagian	Planning, Organizing, Motivating, Controlling, Budgetting
Kontz dan O"donnel	Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling
Oey Liang Lee	Planning, Organizing, Directing, Coordinating, Controlling

Manajemen dalam Islam juga mengalami perkembangan, dalam konsep Islam manajemen merupakan suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.[79]

Mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam, bahkan umat Islam di Indonesia merupakan yang terbesar di dunia. Dengan komposisi penduduk yang demikian, harus disadari bahwa keberadaan pendidikan Islam tidak bisa diremehkan meskipun masih ada beberapa kelemahan dan kenyataan

[79]Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2010), hlm. 10.

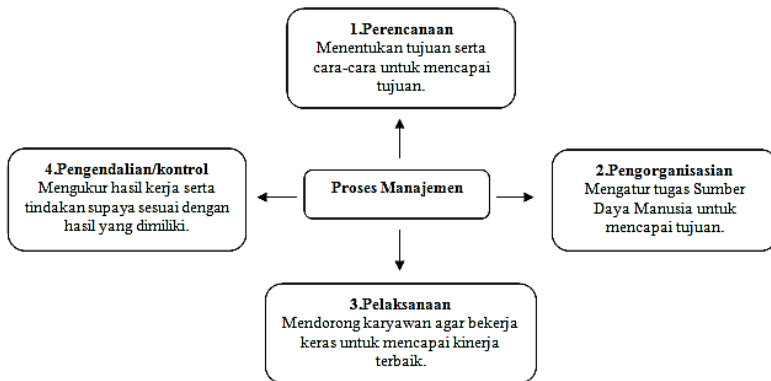
bahwa tidak setiap muslim di negeri ini belajar di lembaga pendidikan Islam.[80]

Pendidikan Islam di Indonesia merupakan warisan peradaban Islam, sekaligus aset bagi pembangunan pendidikan nasional. Sebagai warisan, ia merupakan amanat sejarah untuk dipelihara dan dikembangkan oleh umat Islam dari masa ke masa. Sedangkan sebagai aset, pendidikan Islam yang tersebar di berbagai wilayah ini membuka kesempatan bagi bangsa Indonesia untuk menata dan mengelolanya sesuai dengan sistem pendidikan nasional.[81]

Upaya pengelolaan maupun pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan keniscayaan dan beban kolektif bagi para penentu kebijakan pendidikan Islam. Mereka memiliki kewajiban untuk merumuskan strategi dan mempraktekannya guna memajukan pendidikan Islam. Perumusan strategi itu juga akan mempertimbangkan eksistensi lembaga pendidikan Islam secara riil dan orientasi pengembangannya.

Upaya-upaya tersebut dilakukan sebagai *entry point* untuk menjawab tantangan perubahan yang sedang dan akan terjadi. Oleh sebab itu, upaya-upaya tersebut sebenarnya telah masuk pada bingkai besar yaitu pola manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam / pesantren yang perlu untuk dilakukan secara terus-menerus. Manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam pada hakikatnya dilaksanakan melalui kegiatan fungsi manajemen pendidikan Islam yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling* yang biasa disingkat sebagai POAC.[82] Hubungan di antara fungsi-fungsi manajerial merupakan satu kesatuan sebagai proses yang berkesinambungan. Hubungan fungsi manajerial tersebut dapat digambarkan sebagaimana berikut:

---

[80] Qomar, *Manajemen Pendidikan*..., hlm. 42.
[81] *Ibid*., hlm. 42-43.
[82] Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam.* (Malang: Aditya Media Publishing, 2012), hlm. 126.

Gambar 3.1. Kesinambungan Fungsi-fungsi Manajerial[83]

Penjelasan mengenai masing-masing kegiatan manajemen pesantren tersebut akan diuraikan pada bagian berikut ini:

1. **Fungsi Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan merupakan sejumlah kegiatan sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anderson dan Bowman dalam buku Prim Masrokan menjelaskan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa dating.[84]

Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa jumlah biayanya. Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan. Perencanaan menurut Gibson menurut Chusnul, mencakup kegiatan menentukan sasaran dan alat sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut jangkauan waktunya perencanaan dapat dibagi menjadi tiga tahapan, yakni: 1) perencanaan jangka pendek (satu minggu, satu bulan, dan satu tahun); 2) perencanaan jangka menengah (perencanaan yang dibuat dalam jangka

[83] *Ibid.*, hlm. 127.
[84] Masrokan, *Manajemen Mutu...*, hlm. 40.

waktu 2 sampai 5 tahun); dan 3) perencanaan jangka panjang (perencanaan yang dibuat lebih dari 5 tahun).[85]

Ada sejumlah kategori perencanaan (*planning*) yang perlu diketahui, diantaranya adalah sebagai berikut:[86]

a. Perencanaan Fisik (*Physical Planning*), berhubungan dengan sifat-sifat, peraturan material gedung dan alat-alat seperti perencanaan kota dan perencanaan regional.
b. Perencanaan Fungsional (*Functional Planning*), berhubungan dengan fungsi-fungsi atau tugas-tugas seperti planning produksi dan planning permodalan.
c. Perencanaan secara luas (*Comprehensive Planning*), perencanaan semesta yang mana mencakup kegiatan-kegiatan secara keseluruhan dari suatu usaha yang mencakup faktor intern dan ekstern.
d. Perencanaan yang dikombinasikan (*General Combination Planning*), gabungan dan kombinasi unsur-unsur dari tiga perencanaan di atas.

Perencanaan adalah langkah pertama yang harus diperhatikan oleh Kiai dan para pengelola lembaga pendidikan Islam yang lain. Perencanaan merupakan hal penting yang hendaknya ada dalam manajemen lembaga pendidikan Islam. Tanpa perencanaan yang baik lembaga pendidikan Islam tidak akan maju dan berkualitas. Berkaitan dengan perencanaan ini, Allah SWT memberikan arahan orang yang beriman dan bertaqwa hendaknya memperhatikan hari esok. Seperti yang dijelaskan dalam Al Qur'an:

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan". (QS. Al-Hasyr: 18).

---

[85] Chusnul Chotimah, *Manajemen Public Relations Integratif*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), hlm. 69-70.

[86] Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang: PT. Refika Aditama, 2008), hlm. 15.

Perencanaan pada lembaga pendidikan Islam merupakan proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan Islam di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Berdasarkan proses tersebut terdapat tiga kegiatan yang harus dilaksanakan yaitu (1) menilai situasi dan kondisi saat ini, (2) merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang), dan (3) menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.[87]

a. Menilai situasi dan kondisi saat ini merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan sebelum membuat perencanaan. Gambaran objektif dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan strategis yang sesuai dengan visi dan misi pesantren. Penilaian ini dimaksudkan sebagai langkah untuk mengadakan refleksi terhadap program-program pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakan di pesantren, juga untuk memberikan masukan dalam membuat perencanaan di masa yang akan datang. Penilaian harus dilaksanakan dengan menggunakan teknik *autentic assesment* sehingga bisa memberikan masukan yang sebenarnya dan juga dapat dijadikan sebagai masukan untuk membuat perencanaan berikutnya. Dengan cara ini, perencanaan yang dibuat oleh pesantren akan lebih bisa mengatasi kendala-kendala yang terjadi dan untuk mendapatkan peluang-peluang yang ada dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam.
b. Merumuskan dan menetapkan situasi-kondisi yang diinginkan di sekolah merupakan elaborasi dari pencapaian visi dan misi pesantren. Kondisi ini

[87] Masrokan, *Manajemen Mutu...*, hlm. 42

mempersyaratkan adanya pemimpin/ kiai yang visioner, kiai yang mampu melihat ke depan, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan dan cara mengatasinya, serta adanya upaya untuk meraih peluang yang direncanakan melalui kebijakan-kebijakan strategis yang dibuat oleh kiai. Penciptaan situasi dan kondisi yang diinginkan sebagai perwujudan untuk membentuk budaya (*culture*) pesantren yang kuat dalam visi dan misi pesantren.

c. Menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan merupakan langkah strategis yang harus dilaksanakan dalam membuat perencanaan mutu yang ada di lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren. Kebijakan strategis yang dibuat oleh pesantren tidak akan bisa berjalan dengan baik jika tidak dibarengi dengan strategi untuk menjalankannya, serta alat evaluasi yang digunakan dalam mengontrol pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat. Oleh karena itu strategi pelaksanaan kegiatan merupakan bagian dari perencanaan yang dibuat oleh pesantren. Kondisi yang diharapkan harus dibarengi dengan program-program strategis dan cara melaksanakannya. Program strategis ini mengacu pada visi dan misi pesantren dalam mewujudkan mutu pendidikan.[88]

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu mekanisme atau suatu struktur, yang dengan struktur itu semua subjek perangkat lunak dan perangkat keras semuanya dapat berjalan secara efektif, dan dapat dimanfaatkan menurut fungsi dan proporsinya masing-masing. Adanya inisiatif, sikap yang kreatif dan produktif dari semua anggota pendidikan Islam dari perangkat yang serendah-rendahnya sampai yang tertinggi akan menjamin organisasi

[88] *Ibid.*, hlm. 42-43.

pendidikan Islam berjalan dengan baik.[89]

Pengorganisasian menurut Chusnul juga diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama di lembaga pendidikan. Kegiatan pengorganisasian bertujuan menentukan siapa yang akan melaksanakan sesuai tugas sesuai prinsip manajemen lembaga pendidikan. Fungsi pengorganisasian meliputi pembagian tugas kepada masing-masing pihak, membentuk bagian, mendelegasikan, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab, sistem komunikasi serta mengkoordinasi kerja setiap pengurus di dalam suatu kerja yang solid terorganisir.[90]

Pengorganisasian merupakan suatu proses yang dinamis yang harus dilakukan pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap personalia, penetapan departemen- departemen (subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan.[91] Departementalisasi bertujuan untuk pengelompokan kegiatan-kegiatan organisasi lembaga pendidikan Islam agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi.[92]

Pengorganisasian dalam lembaga pendidikan Islam mempunyai posisi yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pesantren. Proses pengorganisasian ini akan menentukan sebuah *teamwork* yang baik. Hal ini disebabkan pengorganisasian pada hakikatnya, antara lain: (a) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (b) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal- hal tersebut ke arah tujuan, (c) penugasan

---

[89] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan*..., hlm. 29.
[90] Chotimah, *Manajemen Public*..., hlm. 72.
[91] Masrokan, *Manajemen Mutu*..., hlm. 44
[92] Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan*..., hlm.135.

tanggung jawab tertentu, (d) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.[93]

Penerapan pengorganisasian merupakan penentu penetapan struktur peran-peran melakukan penentu aktifitas-aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi di mana struktur organisasi itu untuk mempermudah koordinasi dalam memperlancar dan mengarahkan program-program pondok pesantren untuk mencapai tujuan organisasi.[94]

Tahapan manajemen dalam membentuk kegiatan pada proses pengorganisasian sendiri meliputi:[95]

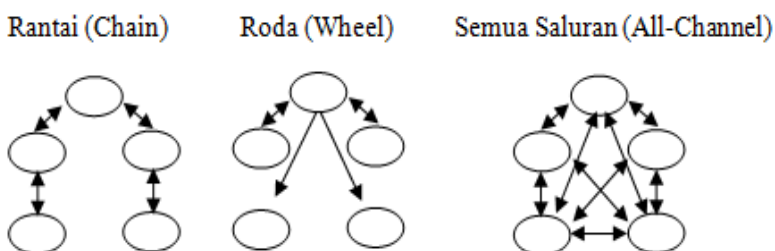
a. Sasaran (manajer/ kiai harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai)
b. Penentuan kegiatan-kegiatan (manajer/ kiai harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi)
c. Pengelompokan kegiatan-kegiatan
d. Pendelegasian wewenang (manajer/ kiai harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen/ unit pesantren)
e. Rentang kendali (manajer/ kiai harus menetapkan jumlah personil pada setiap departemen/ unit pesantren)
f. Perincian peranan perorangan
g. Tipe organisasi (*line organization, line and staff organization* atau *function organization*)
h. Bagan organisasi

Untuk mendukung proses organisasi dalam sebuah lembaga pesantren ada hal yang sangat penting dan merupakan hal yang paling esensial dalam sebuah

---

[93]Masrokan, *Manajemen Mutu...*, hlm. 45.
[94]Mu"awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa: Studi Ma'had UIN Malang*, (Kediri: STAIN Pres Kediri, 2009), hlm. 42
[95]Marno & Supriyanto, *Manajemen dan...*, hlm. 18.

organisasi, yaitu komunikasi yang implikasi terakhirnya adalah proses interaksi. Proses interaksi inilah yang akan menimbulkan pembentukan struktur yang menjelaskan tentang hubungan-hubungan sehingga dapat diketahui peran masing-masing anggota, kegiatan, sertat ingkatan tujuan yang akan dicapai.[96]

Struktur dan proses hubungan setiap organisasi lembaga pendidikan Islam akan berbeda-beda dan hal ini yang akan berimplikasi munculnya organisasi lembaga pendidikan Islam yang bersifat formal dan informal. Sehingga saluran yang dilalui oleh aliran informasi adalah penting ketika memasuki kelompok-kelompok yang lebih dari dua atau tiga orang, pada ranah ini alur atau aliran informasi akan membentuk suatu spektrum jaringan kerja yang dalam kelompok kecil dapat dilihat dalam bagan sebagaimana berikut ini:[97]

Gambar 3.2. Tiga Macam Jaringan Kerja pada Kelompok Kecil yang Umum

Dengan melihat model jaringan tersebut, tampak bahwa model jaringan kerja berbentuk rantai dengan kaku mengikuti rantai perintah formal, model roda yang terjadi komunikasi berjalan bergantung kepada pimpinan dalam hal ini adalah kiai yang bertindak selaku pemimpin bagi seluruh komunikasi kelompok tersebut. Saluran utama memungkinkan seluruh anggota kelompok untuk

---

[96]Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 141.
[97]*Ibid.*, hlm. 141.

berkomunikasi secara aktif satu sama lainnya. Saluran utama jaringan kerja sering dikarakteristikkan dalam pelatihan oleh kesatuan kerja pemecahan masalah, di mana seluruh anggota kelompok bebas untuk berpartisipasi.[98]

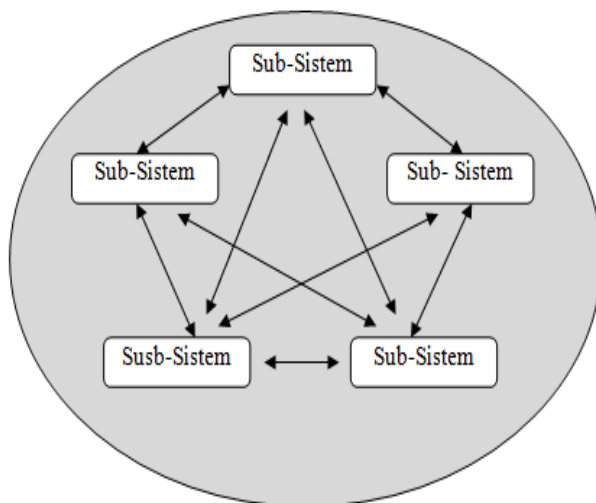
Maka ketika dikaitkan dengan pendidikan Islam pola perkembangan yang ada dalam organisasi pendidikan Islam akan mempunyai ciri yang berbeda dengan organisasi konvensional. Artinya, organisasi pendidikan Islam tidak pernah melepas dari etik normatif yang menjadi pedoman bagi pelaku di dalamnya. Dalam organisasi pendidikan Islam. Pendidikan Islam diupayakan menjadi pendidikan ajaran dan nilai-nilai Islam menjadi *the way of life* (pandangan dan sikap hidup) seseorang. Pola jaringan kerja yang dipakai adalah semua saluran (*all channel*) untuk membuka kran transparansi dan meminimalisasi sekat yang ada antara pemimpin dan bawahan.[99]

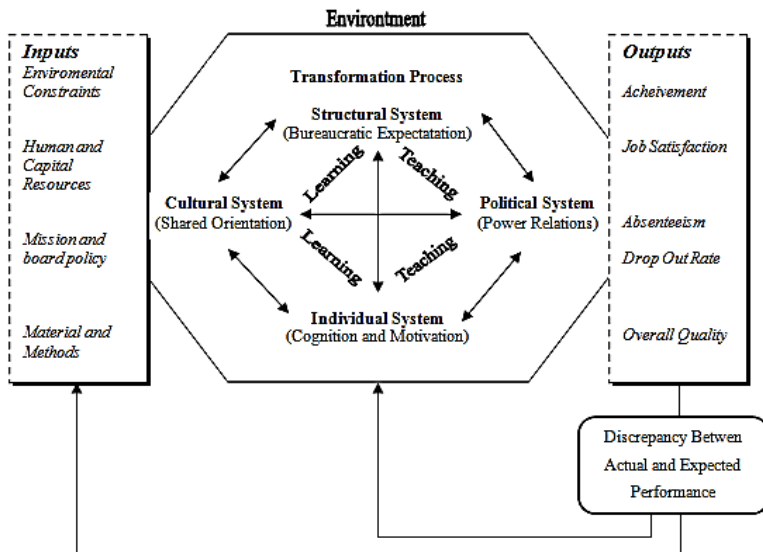
Lembaga pendidikan Islam dalam paradigma organisasi pendidikan Islam menganut pendekatan sistem. Oleh karena itu, perlu dicari pola hubungan dan sistem desain organisasi yang dapat memenuhi tuntutan-tuntutan variabel, baik dalam internal subsistem maupun dalam lingkungan eksternal. Totalitas atau jaringan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam sebagai sistem ini dapat dilihat pada bagan berikut:[100]

---

[98]Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 123

[99]*Ibid*., hlm. 123-124.

[100] *Ibid*., hlm. 125.

Gambar 3.3. Lembaga Pendidikan Islam Sebagai Sistem

Apabila dilihat secara komprehensif mulai dari *input*, proses transformasi, samapai pada *output* pendidikan Islam yang didalamnya mengandung beberapa unsur yaitu: *input* pendidikan Islam seperti *environmental constraints*, *human and capital resources*, *mission and board policy* dan *material and methods*. *Transformation process* meliputi *structural system*, *political system*, *individual system*, dan *cultural system* yang saling terkait membentuk siklus pembelajaran. Sedangkan output pendidikan Islam berupa *achievement*, *job satisfaction*, *absenteeism*, dan overall *quality*. Dengan demikian, dari hal tersebut akan tampak seperti gambar berikut:

Gambar 3.4. Lembaga Pendidikan Islam Sebagai Sistem Pendidikan

Lembaga pendidikan Islam yang ingin menjadi lembaga belajar yang efektif, lembaga pendidikan Islam harus mampu untuk mencari metode untuk menciptakan struktur yang secara terus menerus mendukung pembelajaran. Dan pengajaran yang efektif serta memperkaya adaptasi organisasi; mengembangkan budaya dan iklim organisasi yang terbuka, dan kolaboratif; menarik individu yang mandiri, efektif dan terbuka terhadap perubahan; mencegah politik yang kotor dan ilegal dari penyalahgunaan aktivitas pengajaran dan pembelajaran yang legal.

Kepemimpinan transformasional, komunikasi yang terbuka dan terus-menerus, dan pembuatan keputusan bersama merupakan mekanisme yang hendaknya mampu meningkatkan pembelajaran keorganisasian di lembaga pendidikan Islam.[101]Tantangannya adalah tidak hanya

[101]Imam Suprayogo, *Memimpin dengan Sepenuh Hati: Meangawali dengan Basmalah Mengakhiri dengan Hamdalah*, (Malang: Genius Media, 2013), hlm. 28.

menciptakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki kemampuan untuk menjawab secara efektif masalah-masalah kontemporer saja. Akan tetapi, juga pada isu-isu yang baru muncul mengenai efektivitas lembaga pendidikan Islam dan juga kesesuaian antara *output-outcome* pendidikan Islam dengan kebutuhan *stakeholder.*

Pengorganisasian pada pondok pesantren seharusnya dilakukan untuk memberikan kejelasan dalam upaya pelaksanaan dan fungsinya dengan komponen terkait. Artinya meskipun sebagai lembaga pendidikan tradisional, pondok pesantren harus tetap memiliki aturan main dalam upaya menjalankan tujuan pendidikan dan keagamaannya. Struktur organisasi di pondok pesantren biasanya tidak menunjukkan adanya *hierarchical bureaucracy*, namun lebih mencerminkan ciri *democratic*. Oleh karena itu struktur organisasi pondok pesantren (*organization chart*) yang sederhana dan jelas menggambarkan fleksibilitas penyelenggaraan pondok pesantren.

3. **Fungsi Penggerakan (*Actuating*)**

Actuating merupakan fungsi manajemen yang komplek dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya actuating merupakan pusat sekitar aktivitas-aktivitas manajemen. penggerakan (*actuating*) pada hakekatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.[102] Di dalam manajemen pendidikan Islam, pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena di samping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia itu sendiri. Manusia dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda akan mampu memberikan warna pada proses pendidikan Islam dengan pola pengembangan yang berbeda-beda

[102] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 31

pula.

Koonzt dan Cyrill O'Donnel juga mengatakan *directing and leading are the interpersonal aspect of managing by which subordinate are lead to understand and contribute affectively to attainment of enterprise objectives*. Hal ini berarti bahwa penggerakan (*actuating*) merupakan suatu bentuk usaha yang bersifat merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.[103]

Dalam hal ini menggerakkan adalah merangsang anggota- anggota dalam organisasi melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Menurut Davis seperti yang diikuti Chusnul, menggerakkan adalah kemampuan pemimpin membujuk orang-orang mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Jadi, pemimpin lembaga pendidikan menggerakkan semangat.[104]

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (actuating) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan. Dalam melaksanakan fungsi penggerakan ini, maka peranan pemimpin sangat penting, karena penggerakan lebih banyak berhubungan dengan manusia sebagai subyek kegiatan, sehingga bagaimanapun modern peralatan yang digunakan, jika tanpa dukungan manusia tidak akan berarti apa-apa. Sementara manusia sendiri adalah makhluk hidup yang mempunyai harga diri, perasaan, tujuan dan karakter yang berbeda-beda.[105]

Menggerakkan dan membangkitkan semangat merupakan salah satu di antara asma Allah, yaitu *Al-Ba'ist* yang berarti membangkitkan.[74] Kiai sebagai pemimpin di pondok pesantren harus mampu membangkitkan semangat kerja para pengurus untuk meningkatkan mutu pendidikan di pesantren. Berkaitan

---

[103]Baharudin & Mohlm. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/ Madrasah Unggul*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 54.

[104]Chotimah, *Manajemen Public...*, hlm. 73.

[105]Masrokan, *Manajemen Mutu...*, hlm. 48.

dengan sifat *Al-Ba'ist* ini Allah berfirman:

"dan Dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan Dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, kemudian Dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur(mu) yang telah ditentukan 75, kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu Dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan".[76] (QS. Al-An"am: 60)

Berkenaan dengan penggerakan dalam pengelolaan pondok pesantren, maka kewajiban pemimpin untuk memberikan pengarahan dan motivasi dengan pendekatan manusiawi agar tujuan organisasi yang sudah direncanakan dapat dicapai dengan baik. Untuk itu faktor kepemimpinan[106] kyai mempunyai peranan sentral dalam meningkatkan semangat personil pondok.

4. **Fungsi Pengawasan (*controlling*)**

Pengawasan atau *controlling* atau juga bisa disebut dengan pengendalian merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pelaksanaan, dan pengendalian. Pengawasan, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang telah digariskan. Menurut Jhonson yang dikutip Chusnul menjelaskan bahwa pengawasan merupakan fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi.[107] Pengawasan sebagai proses"menjamin" bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai sesuai dengan yang

---

[106]Veithzal Rivai dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta, Rajawali Press, 2013), hlm. 255
[107]Mu'awanah, *Manajemen Pesantren...*, hlm. 46

direncanakan.[108] Sedangkan menurut Siagian yang dikutip Sulistyorini fungsi pengawasan yaitu upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai.[109]

Pengawasan pendidikan Islam adalah proses penentuan apa yang dicapai, yaitu standar apa yang sedang dipakai, wujud apa yang dihasilkan, berupa pelaksanaan yang sesuai dengan standar, menilai pelaksanaan (performansi) dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif, sehingga pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yakni sesuai dengan standar untuk mencapai tujuan pendidikan Islam. Artinya, kunci utama dalam konteks pengawasan ini adalah kesesuaian antara yang dikerjakan dengan standar dan tidak ada bentuk kamuflase antara standar dan hasil yang dicapai. Hal ini dalam Al-Qur"an telah dijelaskan dalam surat As- Shaff: 3 yang mendeskripsikan tentang:

"Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan".[84] (QS. As-Shaff: 3)

Dalam kerangka ini yang paling dibingkai adalah tujuan akhir dari manajemen pendidikan Islam. Tujuan manajemen adalah produktivitas dan kepuasan, sedangkan tujuan dari pendidikan Islam adalah menyiapkan manusia yang bertaqwa sesuai dengan tujuan Tuhan-Nya. Berkaitan dengan pengawasan di pondok pesantren dapat dilakukan sejak penyusunan rencana, pelaksanaan kegiatan, aktivitas orang-orang yang terlibat data pengelolaan di pondok pesantren serta berbagai upaya menggerakkannya, sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat berhasil dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kemampuan kiai dalam pengawasan [86] ini adalah untuk proses pengukuran kinerja, memperbaiki penyimpangan

[108]Chotimah, *Manajemen Public...*, hlm. 75.
[109]Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 32.

dengan tindakan pembetulan. Di sini diperlukan kemampuan seorang kiai, bagaimana kiai merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan, yang semua itu sangat terkait dengan pengawasan terhadap setiap program yang telah ditetapkan.

Pengawasan di pondok pesantren berfungsi sebagai supervisi dan evaluasi yang erat kaitannya dengan perencanaan masa yang akan datang sesuai dengan pencapaian yang diperoleh sebelumnya. Hal-hal yang diasumsikan sebagai penghambat harus segera ditanggulangi, diminimalisir atau dihilangkan. Sedangkan hal-hal yang diasumsikan sebagai pendorong untuk pengembangan pondok pesantren dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Seperti prinsip yang didengungkan di pondok pesantren yakni *al-muhafadhah 'ala al- qadim al-shalih wa al-ahdzu bi al-jadid al-aslah*. Prinsip mempertahankan nilai-nilai lama yang baik dan mentransfer nilai-nilai baru yang lebih baik.

C. Peran Kiai dalam Pesantren

Kiai merupakan figur sentral dalam pondok pesantren. Kiai bukan hanya pemimpin spiritual tetapi juga pemimpin pondok pesantren secara keseluruhan. [110] Dhofier juga menjelaskan bahwa kiai merupakan elemen paling esensial dari suatu pesantren. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung pada kemampuan pribadi kiainya.[111]

Dalam diri kiai terdapat beberapa kemampuan, di antaranya ia sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (*developer*), dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader* dan *manager*) pesantren.

[110] Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, Direktorat Jenderal Kelembagaan, Departemen Agama Republik Indonesia, *Dinamika Pondok Pesantren di Indonesia*, (Tidak Diterbitkan, 2005), hlm. 3.

[111] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), hlm. 93.

Keberadaan seorang kiai sebagai pemimpin pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Hal ini karena kiai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas membuat kebijakan dan merancang sistem evaluasi, sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang diasuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.[112]

Sebagaimana dalam pandangan Islam keberadaan seorang pemimpin pada suatu kelompok atau organisasi wajib hukumnya, sebagaimana sabda Rasulullah SAW. Yang diriwayatkan Abu Dawud sebagaimana berikut:

حَدَّثَنَا عَلِيُّ بْنُ بَحْرٍ حَدَّثَنَا حَاتِمُ بْنُ إِسْمَاعِيلَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ عَجْلَانَ عَنْ نَافِعٍ عَنْ أَبِي سَلَمَةَ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِيْ سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوْا أَحَدَهُمْ قَالَ نَافِعٌ فَقُلْنَا لِأَبِيْ سَلَمَةَ فَأَنْتَ أَمِيْرُنَا.

Jika tiga orang berjalan dalam suatu perjalanan, angkatlah salah satu di antara mereka sebagai pemimpin".[113]

Dalam Al-Qur'an perintah menaati dan mematuhi imam (pemimpinnya) dinyatakan secara tegas:

"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu".[101] (QS. An-Nisa‟: 59)

Kewajiban untuk taat dan patuh kepada pemimpin dalam pandangan Islam adalah karena ia dipilih umat dengan memiliki sifat-sifat yang terpuji (*Akhlaqul Karimāh*). Kepemimpinan tidak terlepas daripandangan Allah dan umat (yang dipimpinnya). Karena itu, pemimpin harus memiliki tanggung jawab yang tinggi, baik di hadapan Allah maupun di hadapan manusia. Agar tanggung jawab

---

[112] Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2013), hlm. 55.
[113] Lihat Al-Maktabah Al-Shāmilah, *Sunan Abi Dawud…*, hlm. 2610-2611

kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik, maka seorang pemimpin harus memiliki sifat- sifat terpuji.[114]

Keunikan lain dari kepemimpinan lain adalah karismanya kiai dalam kepemimpinannya akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *patron-client* yang sangat erat, di mana otoritas seorang kiai besar (dari pesantren induk) di terima di kawasan seluas provinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan.[115]

Legitimasi kepemimpinan seorang kiai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai, tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang kiai melainkan dinilai pula dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi, dan seringkali dari keturunan. Karena itu ciri utama penampilan kiai adalah watak kharismatik yang dimilikinya. Watak karisma yang dimiliki seorang kiai, timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kiai di dalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar.

Dengan demikian, karisma yang dimiliki oleh seorang kiai merupakan faktor yang sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren yang *indegenous* (asli), karena keberadaan kiai sebagai pemimpin informal (*informal leader*) mempunyai pengaruh yang sangat luas dalam kehidupan masyarakat, karena kewibawaan dan karismatik yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan juga bahwa kiai sebagai pemimpin pesantren mempunyai sifat karismatik di kalangan santri dan masyarakat.

Abdurrahman Wahid mengatakan kepemimpinan kiai yang timbul sebagai pendiri pesantren yang bercita-cita tinggi dan mampu mewujudkannya. Kepemimpinan ini biasanya didasarkan tempaan pengalaman dan dilandasi

---

[114] Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai...*, hlm. 56.

[115] Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren: Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), hlm. 72-73.

keunggulan-keunggulan potensial dalam pribadinya sehingga dapat mengalahkan pribadi-pribadi lain di sekitarnya.

Dalam teori kepemimpinan Islam juga menawarkan konsep tentang karakteristik-karakteristik seorang pemimpin sebagaimana yang terdapat pada pribadi rasul. Adapun sifat-sifat para nabi dan rasul adalah *ṣiddiq*, *amanāh*, *tabligh*, *fatānah*. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Siddiq* adalah sifat nabi Muhammad SAW artinya benar dan jujur. Seorang pemimpin harus senantiasa berperilaku benar dan jujur sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam mengambil keputusan- keputusan yang menyangkut visi dan misi, serta efektif dan efisien dalam implementasi dan operasionalnya di lapangan.
2. *Amanāh*, artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan kredibel. *Amanāh* juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu dengan ketentuan. *Amanāh* juga berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya. Sifat amanah ini akan membentuk kredibilitas yang tinggi dan sikap penuh tanggung jawab pada individu setiap muslim.
3. *Tabligh* artinya komunikatif dan argumentatif. Orang yang memiliki sifat *tabligh*, akan menyampaikannya dengan benar (berbobot) dan dengan tutur kata yang tepat (*bi al-hikmah*). Sifat *tabligh* dengan bahasanya *bi al-hikmah*, artinya berbicara dengan orang lain dengan sesuatu yang mudah dipahami dan diterima oleh akal, bukan berbicara yang sulit dimengerti.
4. *Fatānah* dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdasan, dan kebijaksanaan. Sifat ini dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat.

Empat sifat kepemimpinan Rasulullah SAW dapat dipahami dengan konteks pemahaman yang lebih luas. Maka secara umum keempat sifat tersebut akan mengantarkan siapa saja kepada keberhasilan dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Kaitannya dengan kemajuan dan

perubahan yang terjadi dalam masyarakat sekarang ini, maka sifat-sifat kepemimpinan kiai di pesantren atau pemimpin formal lainnya memiliki beban yang berat Dengan demikian dapat ditarik suatu pengertian bahwa peran kiai sangat menentukan keberhasilan pesantren dan juga santri yang diasuhnya baik dalam bidang penanaman iman, bimbingan amaliyah, pembinaan akhlak, memimpin serta menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh santri dan masyarakat.

D. Tipologi Pondok Pesantren

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam mengalami perkembangan bentuk sesuai dengan perkembangan zaman, terutama adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan bentuk pondok pesantren bukan berarti pondok pesantren tersebut kehilangan kekhasannya tetapi menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Ditinjau dari segi keterbukaan terhadap perubahan, pondok pesantren terbagi menjadi dua yaitu pesantren tradisional (salafi) dan pesantren modern (khalafi). Pesantren salafi bersifat konservatif sedangkan pesantren khalafi bersifat adaptif. Perbedaan antara pesantren tradisional salafi dan khalafi bisa ditinjau dari segi manajerialnya. Pesantren salafi berjalan secara alami tanpa berupaya mengelola secara efektif sedangkan pesantren khalafi dikelola secara rapi dan sistematis dengan mengikuti kaidah manajerial secara umum.[116]

Terdapat tiga tipologi pondok pesantren diantaranya pondok pesantren tradisional, modern, dan komprehensif. Pertama, pondok pesantren tradisional merupakan pondok pesantren yang masih mempertahankan bentuk aslinya seperti hanya mengajarkan kitab kuning yang ditulis oleh ulama terdahulu dan system pembelajarannya menggunakan sistem halaqah. Kedua, pondok pesantren modern merupakan pondok

[116] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 58.

pesantren yang mengalami pengembangan dalam sistem pembelajarannya seperti merombak sistem pembelajaran tradisional atau mengadopsi sistem pembelajaran modern. Ketiga, pondok pesantren komprehensif merupakan pondok pesantren yang sistem pendidikannya adalah gabungan dari sistem pendidikan tradisional dan modern.[117]

Tipologi pesantren terdapat dua kelompok diantaranya tipologi pesantren berdasarkan elemen yang dimiliki dan berdasarkan pada lembaga pendidikan yang diselenggarakannya. Pertama, berdasarkan elemen yang dimiliki Ziemek berkesimpulan bahwa terdapat lima tipologi pesantren. Pola pertama, pondok pesantren terdiri dari masjid dan rumah kyai. Pondok pesantren

seperti ini masih bersifat sederhana dimana kyai mempergunakan masjid atau rumahnya sendiri untuk tempat mengajar sehingga para santri hanya datang dari daerah sekitar pesantren itu sendiri. Pesantren jenis ini tidak memiliki pondokan untuk tempat tinggal santri jadi para santri tinggal di rumah kyai. Pola kedua, pondok pesantren terdiri dari masjid, rumah kyai, dan pondok untuk tempat tinggal santri yang datang dari daerah jauh. Pesantren jenis ini sudah dilengkapi dengan pondokan dari kayu atau bambu yang terpisah dengan rumah kyai. Pola ketiga, pondok pesantren terdiri dari masjid, rumah kyai dan pondok yang system pembelajarannya menggunakan sistem wetonan, sorogan. Pondok pesantren jenis ini telah menyelenggarakan pendidikan formal seperti madrasah yang mempelajari pelajaran umum dan berorientasi pada sekolah-sekolah pemerintah. Pola keempat, pondok pesantren tipe keempat ini selain memiliki komponen-komponen fisik seperti pola ketiga juga memiliki lahan pertanian, kebun, empang, peternakan, tempat untuk pendidikan keterampilan, dan lainnya. Pola kelima, pondok pesantren yang telah berkembang dan bisa disebut dengan pondok pesantren modern. Di samping komponen pesantren

---

[117]M Bahri Ghazali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: Prasasti, 2003), 15.

yang terdiri dari masjid, rumah kyai, pondok, madrasah, terdapat pula bangunan-bangunan fisik lain seperti: perpustakaan, dapur umum, ruang makan, kantor administrasi, toko, rumah penginapan tamu, ruang operation dan sebagainya. Jenis pesantren ini merupakan pesantren yang memiliki komponen pesantren klasik dan dilengkapi dengan sekolah formal mulai tingkat SD hingga perguruan tinggi. Kedua, berdasarkan pada lembaga pendidikan yang diselenggarakannya terdapat tiga tipologi pondok pesantren diantaranya pondok pesantren khalafiyah, salafiyah, dan kombinasi. Dimana penjabarannya tidak jauh beda dengan penjabaran yang telah tertera di atas yakni dalam bukunya M Bahri Ghazali.[118] Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa tipologi pondok pesantren ada dua kelompok yakni berdasarkan elemen yang dimiliki dan berdasarkan pada lembaga pendidikan yang diselenggarakannya.

E. Kebijakan Pondok Pesantren

Seiring dengan bergulirnya reformasi di bidang pemerintahan, maka reformasi di bidang pendidikan juga dilaksanakan. Reformasi yang paling menonjol adalah kemauan politik (*political will*) untuk menjalankan prinsip pemerintahan secara baik dan bersih (*clean and good governance*). Salah satu ciri dari prinsip tersebut ialah transparansi, yakni suatu keterbukaan dalam menjalankan pemerintahan sehingga dapat diawasi oleh berbagai elemen masyarakat. Agar transparansi bisa dijalankan secara baik dan benar dengan memahami segala resikonya, maka setiap pelaksana pemerintahan mesti mendalami kebijakan.[119]

Bidang pendidikan merupakan salah satu dari bidang pemerintahan yang sering dipandang vital. Itulah sebabnya mengapa bidang pendidikan menjadi satu-satunya urusan

---

[118]Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri* (Kediri: Pustaka Pelajar, 2011), hlm. 24-25.

[119]Ino Sutisno Rawita, *Kebijakan Pendidikan: Teori, Implementasi, dan Monev* (Yogyakarta: PT Kurnia Kalam Semesta, 2010), hlm. 1.

pemerintahan yang plafon anggarannya ditentukan secara pasti dalam konstitusi negara (UUD 1945), sementara bidang lainnya tidak. Bab XIII, pasal 31 Ayat (4) UUD 1945 menatakan, "Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional". Sebagai konsekuensinya, setiap pelaksana dan penyelenggara pendidikan berkewajiban memahami dan melaksanakan kebijakan sebagaimana mestinya. Diperlukan pengetahuan mengenai kebijakan pendidikan, baik secara teori maupun implementasi, monitoring dan evaluasinya, agar tujuan tersebut dapat dicapai.[120]

Karena birokrasi pendidikan yang sangat rumit dan sarat aturan maka dari itu pesantren dengan tetap mempertahankan ciri-cirinya melakukan berbagai bentuk gagasan agar pondok pesantren tetap eksis di tengah-tengah masyarakat dan tetap diakui oleh pemerintah sebagai lembaga pendidikan Islam.

Kata kebijakan atau polesi (*policy*) itu sendiri, menurut Bernard Schaffer, dalam bukunya Ino Sutisno Rawita yang berjudul *Kebijakan Pendidikan: Teori, Implementasi, dan Monev* mempunyai tiga makna. Pertama, kebijakan mengacu kepada tujuan-tujuan yang diasosiasikan orang dengan polis. Makna kedua, berkaitan dengan tinjauan informasi dan determinasi tindakan yang sesuai. Makna ketiga, berkaitan dengan pengamanan dan komitmen sumber daya. Makna kebijakan banyak dan beragam, sangat bergantung kepada ahli yang mengemukakannya, model atau pendekatan yang digunakannya, dan ruang lingkup tempat kebijakan tersebut hendak dilaksanakan. Istilah (terminologi) kebijakan (*policy term*), sebagaimana dikatakan Jones, digunakan dalam praktik sehari-hari untuk menggantikan kegiatan atau keputusan yang sangat berbeda. Istilah kebijakan sering dipertukarkan dengan tujuan (*goals*), program, keputusan (*decissions*), standard,

---

[120]*Ibid*., hlm. 1-2.

proposal dan *grand design*. Secara umum, istilah kebijakan digunakan untuk menunjuk perilaku seorang pejabat, suatu kelompok, maupun suatu lembaga pemerintah, atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu.

Kebijakan didefinisikan sebagai suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktik-praktik yang terarah. Kebijakan sebagai cara bertindak yang sengaja dilaksankan untuk menyelesaikan masalah-masalah; sebagai keputusan yang tetap, dicirikan oleh tindakan yang berkesinambungan dan berulang-ulang pada mereka yang menyusun kebijakan itu mempunyai kekuasaan untuk melaksanakannya.

Kebijakan didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang mesti diikuti dan dilakukan oleh para pelakunya untuk memecahkan suatu masalah. Kebijakan adalah arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu, yang memberikan hambatan-hambatan atau kesempatan-kesempatan dalam rangka mencapai tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau maksud tertentu.

Dalam praktik penyelenggaraan negara, sesuai dengan Peraturan Meneg-PAN nomor: PER/04/M.PAN/4/2007, tentang Pedoman Umum Formulasi, Implementasi, Evaluasi Kinerja, dan Revisi Kebijakan Publik di Lingkungan Lembaga Pemerintah Pusat dan Daerah, dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan "kebijakan" adalah keputusan yang dibuat oleh suatu lembaga pemerintah atau organisasi yang bersifat mengikat para pihak yang terkait dengan lembaga tersebut.

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) menjadi acuan untuk membuat kebijakan dan manajemen pendidikan baik pada tingkat nasional, regional, maupun tingkat sekolah. Sejalan dengan jiwa yang terkandung dalam Sisdiknas, pendidikan nasional bertujuan menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang mampu berperan sebagai subjek pembangunan nasional. Lebih dari itu, pendidikan diharapkan dapat melahirkan SDM yang berkualitas, memiliki kompetensi, berkarakter, dan

berdaya saing tinggi, baik pada tingkat regional (ASEAN), maupun internasional.[121]

Pendidikan sebagai bagian atau subsistem dari sistem yang lebih besar tidak bisa lepas atau berdiri sendiri, melainkan harus terintegrasi dengan sistem yang lebih besar, sebut saja negara. Oleh karena itu, sistem pendidikan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem negara atau nasional. Menurut H.A.R. Tilaar yang dikutip Nanang Fattah telah menyatakan adanya SISMENNAS (Sistem Manajemen Nasional) yang pada dasarnya merupakan suatu perpaduan dari tata nilai, struktur, dan proses yang merupakan himpunan usaha untuk mencapai kehematan, daya guna, dan hasil guna sebesar mungkin dalam menggunakan sumber dana dan daya nasional dalam rangka mewujudkan tujuan nasional.[122]

Dalam Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang dikutip Qomar bahwa secara umum pesantren dikategorikan sebagai sistem keagamaan. Hal ini terdapat pada pasal 30 ayat 1-5 sebagai berikut:

1. Pendidikan keagamaan diselenggarakan oleh pemerintah dan / atau kelompok masyarakat dari pemeluk agama, sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
2. Pendidikan keagamaan berfungsi menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memahami dan mengamalkan nilai-nilai ajaran agamanya dan/ atau menjadi ahli ilmu agama.
3. Pendidikan keagamaan dapat diselenggarakan pada jalur pendidikan formal, non formal, dan informal.
4. Pendidikan keagamaan berbentuk pendidikan diniyah, pesantren, pasraman, pabhaja samanera, dan bentuk lain yang sejenis.
5. Ketentuan mengenai pendidikan keagamaan sebagaimana

[121]Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2013), hlm. iii
[122] *Ibid.,* hlm. 12.

dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.[123]

Pasal 30 ini secara yuridis menetapkan penyelenggara pendidikan pesantren, fungsinya, kewenangannya, eksistensinya. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan lembaga pendidikan pesantren telah mendapatkan payung hukum yang sangat kuat sehingga tidak ada kekhawatiran sedikitpun tentang pengakuan pemerintah terhadap lembaga pendidikan Islam tertua ini. Dari ketetapan ini kemudian ditindaklanjuti secara detail melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.[124]

Selanjutnya dari PP. No. 55 Tahun 2007 itu dipertajam lagi melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2012. Apabila PP. No. 55 Tahun 2007 merupakan regulasi yang mengatur pendidikan agama dan pendidikan keagamaan secara umum yang meliputi semua agama, maka permenag No. 3 Tahun 2012 itu merupakan regulasi yang khusus mengatur pendidikan keagamaan Islam, khususnya pendidikan diniyah dan pesantren. Isi permenag ini di satu sisi memberikan proteksi terhadap berbagai model dan bentuk pesantren bahkan memberikan pencerahan, tetapi di sisi lain dengan tidak terasakan berkonsekuensi membatasinya. Maka timbul sikap kontroversial di kalangan pesantren, ada yang pro dan ada yang kontra terhadap permenag itu sehingga perlu dicermati kembali.[125]

Pesantren memiliki andil yang besar dalam terealisasinya kemerdekaan dan persatuan bangsa Indonesia, sehingga sudah sepantasnya pesantren mendapat perlakuan yang sama dengan lembaga pendidikan umum (negeri dan swasta) dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Partai politik Islam beserta dukungan para ulama' mengusulkan terkait UU pesantren dengan tujuan agar

[123]Qomar, *Menggagas Pendidikan...*, hlm. 68-69.
[124]*Ibid.*, hlm. 69.
[125]*Ibid.*, hlm. 71-72

pesantren mendapat legalitas. Sehubungan dengan hal tersebut, terjadi perdebatan dikalangan anggota parlemen yang pada akhirnya menghasilkan UU No. 18 Tahun 2019 tentang pesantren.

Dengan adanya UU No. 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, pesantren mendapat hak yang sama dengan lembaga pendidikan umum serta pesantren diberi kewenangan untuk menerbitkan syahadah atau ijazah sehingga para lulusannya memiliki dokumen tanda kelulusan dan mendapat kesempatan melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi dan kesempatan kerja.

Setelah UU Pesantren disahkan maka disusul dengan lahirnya PMA (Peraturan Menteri Agama) No. 30 Tahun 2020 tentang Pendaftaran Pesantren Sebagai Badan Hukum, syarat-syarat pendaftaran, piagam statistik pesantren dan izin pendirian pesantren cabang serta mengatur penyelenggaraan pesantren. Hal diatas diperkuat dengan lahirnya perpres No. 82 Tahun 2021 tentang Pendanaan Penyelenggaraan Pesantren.

Disamping itu dengan lahirnya UU No 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, PMA (Peraturan Menteri Agama) No. 31 tahun 2020 tentang Pendirian dan Penyelenggaraan Pesantren dan Perpres No. 82 tahun 2021 tentang Pendanaan Penyelenggaraan Pesantren, terbitnya perpres tersebut seakan menjadi oase bagi kalangan pondok pesantren terutama di daerah yang seringkali mengalami kegersangan dalam mendapatkan sokongan biaya operasional pendidikan, sehingga semakin kokoh keberadaanya di Indonesia.

BAB 4 KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN

A. Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin dalam bahasa Inggris disebut "leader". Kegiatannya disebut kepemimpinan atau leadership .[126] Dari kata dasar leader berarti pemimpin dan akar katanya to lead yang terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, dan menggerakkan orang lain dalam pengaruhnya.[127]

Adapun pemimpin terbagi dua, yakni pemimpin formal dan informal. Pemimpin formal ialah orang yang oleh organisasi/lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi.[128]

---

[126]Yunasril Ali, kepemimpinan dalam Perspektif Islam, (Bandung: Angkasa, 2008), hlm. 102

[127]Baharuddin & Umiarso, Kepemimpinan Pendidikan Islam, (Yogyakarta: ar Ruzz Media, 2012), hlm. 47

[128]Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 9

Maka ciri-ciri pemimpin formal antara lain:

1. Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa jabatan tertentu, atas dasar legalitas formal oleh penunjukan pihak yang berwenang (ada legitimitas).
2. Sebelum pengangkatannya, dia harus memenuhi beberapa persyaratan formal terlebih dahulu.
3. Diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya.
4. Mendapatkan balas jasa materiil dan immaterial tertentu serta emolument (keuntungan ekstra, penghasilan sampingan lainnya).
5. Bisa mencapai promosi atau kenaikan pangkat formal, dan dapat dimutasikan.
6. Apabila dia melakukan kesalahan-kesalahan, dia dikenakan sanksi dan hukuman.
7. Selama menjabat kepemimpinan, dia diberikan kekuasaan dan wewenang, antara lain untuk: menentukan peraturan, memberikan motivasi kerja kepada bawahan, menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahannya; melakukan komunikasi, mengadakan supervisi dan kontrol, dan lain-lain.[129]

Selanjutnya, pemimpin informal ialah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia memiliki kualitas unggul, ia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat.

Ciri-ciri pemimpin informal antara lain:

1. Tidak memiliki penunjukan formal atau legimitas sebagai pemimpin.
2. Kelompok rakyat atau masyarakat menunjuk dirinya, dan mengakuinya sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung selama kelompok bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya.

[129] *Ibid*, hlm. 10

3. Tidak mendapatkan dukungan dari suatu organisasi formal dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.
4. Tidak mendapatkan imbalan balas jasa.
5. Tidak dapat dimutasikan, tidak pernah mencapai promosi, dan tidak memiliki atasan.
6. Apabila melakukan kesalahan tidak dapat dihukum, hanya respek kepada dirinya akan berkurang.

Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan. Owens mendefinisikan kepemimpinan sebagai interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin [130]. Sedangkan James Lipham, seperti yang diikuti oleh M. Ngalim Purwanto, mendefinisikan kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.[131]

Sedangkan secara umum, kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia ia menerima pengaruh itu, selanjutnya berbuat sesuatu yang bisa mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu.[132]

Dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengelaborasi potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan

---

[130]Sudarwan Danim dan Suparno, Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Kritis, dan Internalisasi Pendidikan, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 8

[131]M. Ngalim Purwanto, Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 27

[132]Hendiyat Soetopo dan Waty Soemanto, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan, (Jakarta: Bina Aksara, 1984), hlm. 1

organisasi tercapai.

B. Gaya Kepemimpinan Kiai Pesantren

Kepemimpinan merupakan terjemahan dari "*leadership*" yang berasal dari *leader* yang artinya pemimpin, ketua, kepala.[133] Untuk memperluas pandangan terhadap pengertian kepemimpinan, para ahli berbeda-beda dalam mendefinisikannya, di antara definisi kepemimpinan adalah:

1. Kepemimpinan adalah seni atau kemampuan untuk mengkoordinasikan dan menggerakkan seseorang individu atau kelompok ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan.[134]
2. Kepemimpinan adalah suatu aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar mau diarahkan untuk mencapai tujuan lembaga.[135]
3. Kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.[136]

Beberapa definisi data pengertian tersebut, dapat diambil pengertian bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasikan menggerakkan individu-individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara teratur dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan.

---

[133]Ach Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi,* (Malang: UMM Press, 1999), hlm. 175.

[134]Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah,* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), hlm. 87.

[135]Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), hlm. 5.

[136]Mochlm. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan, Teori, Konsep dan Isu,* (Bandung: Alfabeta, 2004), hlm. 77.

Gaya (*style*) kepemimpinan membawa diri sebagai pemimpin. Cara ia berlagak dan tampil dalam menggunakan kekuasaannya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau *style* hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinan.[137]

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan.

Gaya artinya adalah sikap, gerak, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin gaya kepemimpinan adalah pola menyuruh dari tindakan seorang pemimpin yang tampak dan yang tidak tampak oleh bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar yaitu mementingkan tugas, mementingkan hubungan kerja sama dan mementingkan hasil yang dicapai seperti yang dikemukakan oleh Rivai bahwa: Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa:

> gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan menggambarkan

---

[137]Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan,* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 34.

kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang menandai perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahanya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan sifat, sikap yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahanya.[138]

Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan pimpinan terhadap kemampuan bawahannya.

Ada beberapa gaya kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang otokrasi (otoriter)

Kepemimpinan otokrasi meletakkan atau mengetengahkan kekuasaan pada satu individu. Pemimpin adalah penguasa tunggal dalam segala aktivitasnya. Anak buah hanya berkedudukan sebagai pelaksana keputusan perintah dan kemauan pemimpin. Pemimpin melihat diri memiliki kemampuan dalam segala hal dibandingkan orang-orang di sekitarnya. Kompetensi bawahan hanya dipandang rendah sehingga dianggap tidak cakap untuk melakukan sesuatu tanpa keputusan pemimpin.

Model kepemimpinan otokrasi tidak menginginkan adanya rapat dan musyawarah. Bila ada perkumpulan hanya bersifat pemberian arahan atau instruksi. Perbedaan pendapat dalam suatu pembicaraan akan dianggap sebagai sebuah ketidakpatuhan dan pembangkangan sehingga semua harus tunduk kepada keputusan yang telah ditetapkan.[139]

---

[138]Hasan Rachmany, *Kepemimpinan dan Kinerja, Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Kepemimpinan yang memberdayakan Karyawan* (Jakarta: Yapensi 2006), hlm. 24

[139]Ngalim Purwanto, *Administrasi …,* hlm. 52.

Kepemimpinan otokrasi dalam melimpahkan wewenang tidak dapat lain dari wewenang melaksanakan instruksi. Pada dasarnya yang diberikan kewenangan tidak mengandung hak untuk menetapkan suatu keputusan termasuk instruksi dalam melaksanakan suatu pekerjaan, jenis kepemimpinan ini sebenarnya tidak ada pelimpahan kewenangan da hanya sebatas melaksanakan instruksi pemimpin. Kewenangan sepenuhnya berada ditangan pucuk pimpinan. Para bawahan hanya bertugas menerima pelimpahan tanggung jawab menyelenggarakan keputusan atasan. Hak veto hanya dimiliki pemimpin apabila dalam melakukan suatu pekerjaan dinilai tidak sesuai dengan keinginan pemimpin. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan jenis ini pelimpahan tanggung jawab tidak dibarengi pelimpahan wewenang.

Kepemimpinan otokrasi cenderung memiliki dampak negatif dalam kehidupan berorganisasi. Sebagaimana dikemukakan Nawawi terdapat beberapa macam akibat negatif dari kepemimpinan otokrasi di bidang pendidikan sebagai berikut:

a. Guru menjadi orang penurut yang tidak mau dan tidak mampu berinisiatif dan takut mengambil keputusan. Kepemimpinan otoriter mematikan kreatifitas dan inisiatif guru, sehingga tidak mampu menciptakan kerja dan selalu bersifat menunggu instruksi atasan. Kepemimpinan ini tidak mengembangkan sifat-sifat kepemimpinan yang positif di kalangan guru-guru karena berpendapat lebih baik bekerja sesuai dengan perintah dari pada melaksanakan inisiatif sendiri yang akan dipandang salah dan dijatuhi sanksi.
b. Guru dan murid dipaksa bekerja keras, patuh dan mekanis dengan diliputi perasaan takut dan ketegangan karena terus menerus dibayangi dengan ancaman hukuman. Mereka giat bekerja selama berada di bawah pengawasan atasannya dan menunggu kesempatan untuk bersantai atau melawan secara agresif bilamana

mendapat kesempatan. Sikap itu muncul sebagai usaha untuk mendapat pengakuan tentang hak-haknya dalam kedudukan yang wajar di dalam organisasi. Disiplin dan kepatuhan hanya diwujudkan di depan atasan, sebaliknya dibelakang atasannya mereka menjadi orang-orang yang sulit dikendalikan.

c. Sekolah menjadi statis. Rapat dan musyawarah antara atasan dan guru atau guru dan guru, dipandang tidak perlu karena membuang waktu. Segala sesuatu cukup diputuskan oleh atasan saja agar lebih cepat dilaksanakan. Bilamana rapat atau pertemuan diadakan, maka sifatnya tidak lebih daripada sebagai alat untuk menyampaikan instruksi atau perintah-perintah dan kehendak atasan. Di samping itu kerap kali pertemuan diadakan sekedar untuk memberitahukan tentang tindakan-tindakan yang telah dilaksanakan tanpa dapat dibantah atau di koreksi. Pertemuan itu dilakukan untuk membenarkan tindakan-tindakan yang telah dilaksanakan itu dengan maksud mensahkan dukungan dari anggota kelompok yang dipimpin. Akibat dari sikap atasan seperti itu, maka kegiatan sekolah berlangsung secara statis dengan mengulangi secara terus menerus sesuatu yang dianggap paling benar atau tepat, tanpa ada usaha untuk melakukan perbaikan dan atau perubahan-perubahan.[140]

Kepemimpinan Otokrasi tidak tepat apabila diterapkan di lingkungan pendidikan. Kepemimpinan tersebut akan berdampak buruk pada pendidikan yang tidak mampu menyesuaikan perkembangan, kemajuan masyarakat dan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan.

---

[140]Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Pendidikan,* (Jakarta: Gunung Agung, 1985), hlm. 93-94.

2. Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik merupakan kolaborasi antara ciri positif dan ciri negatif. Ada pun ciri-cirinya adalah sebagai berikut.

a. Bersikap selalu melindungi.
b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
c. Kesempatan bawahan untuk berimajinasi dan berkreasi sangat dibatasi bahkan tidak diberi kesempatan
d. Lebih menonjolkan sikap paling mengetahui.
e. Terdapat pengawasan yang ketat.[141]

3. Kepemimpinan Kharismatik

Secara kebahasaan *kharisma* berasal dari bahasa yunani yang berarti ″anugerah″. Kharisma dipandang sebagai kolaborasi dari pesona dan daya tarik secara individu yang berkontribusi terhadap kemampuan besar sehingga memberikan daya tarik bagi orang-orang di sekitar untuk melaksanakan visi misinya. Dalam bahasa yang lazim dikenal dengan istilah kharismatik, yakni kekuatan yang tumbuh dan berkembang dalam diri seseorang dan bahkan sulit diukur dengan logika.

Dalam KBBI dikemukakan bahwa "kharismatik" berarti "bersifat kharisma". Sementara perkataan *charisma* diartikan sebagai "Suatu kondisi atau bakat yang dikaitkan bersama kemampuan yang luar biasa dalam kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pujian dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya", atau ″atribut kepemimpinan didasarkan atas kualitas kepribadian individu.″

[141]*Ibid.,* hlm. 98.

Dikatakan E.K Munawir kepemimpinan kharismatik adalah kepatuhan yang ditunjukkan masyarakat pengikutnya karena dinilai berwibawa dalam memimpin masyarakat. Kewibawaan muncul karena pemimpin mempunyai *moral force* (kekuatan moral) dan pengetahuan luas.[142]

Gaya kepemimpinan kharismatik dapat ditafsirkan sebagai kemampuan dalam mengelola sifat kepribadian yang dimiliki sehingga mampu memberikan pengaruh, seperti pikiran, perasaan dan perbuatan orang lain. Karena itu, suasana batin yang muncul adalah perasaan mengagumi dan mengagungkan pemimpin sehingga bersedia berbuat pada hal-hal yang dikehendaki pemimpin.

Seorang pemimpin kharismatik dan beriman menyadari dan mensyukuri bahwa kelebihan dalam kepribadiannya adalah anugerah dari Allah SWT. Oleh karena itu, pemimpin tersebut akan selalu berusaha menggerakkan dan mendorong pengikutnya pada perbuatan yang diridhai Allah SWT untuk tujuan memakmurkan bumi sebagai tugas kekhalifahannya.[143]

Kepribadian yang istimewa menjadi dasar pemimpin kharismatik sehingga dimata orang-orang sekitar dinilai orang yang memiliki akhlak terpuji. Maka dari itu, perilaku kepemimpinannya cenderung menerapkan model demokratis dan otoriter. Contohnya, seorang presiden memiliki kharisma bagi rakyatnya, ulama' tertentu bagi umatnya, pemimpin adat di tengah-tengah sukunya dan lain-lain.

---

[142]Munawir, *Asas-Asas Kepemimpinan dalam Islam*, (Surabaya: Usaha Nasional,2005), hlm. 154

[143]Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta: Gadjah Mada, 1993), hlm. 174

4. **Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan ini berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada anak buahnya. Pola kepemimpinan ini merealisasikan bahwa setiap individu sebagai manusia diakui dan dihargai keberadaan dan perannya dalam proses kemajuan dan pengembangan lembaga. Gaya kepemimpinan ini meletakkan penghargaan tinggi pada setiap kemauan, kehendak, kemampuan, gagasan, pendapat, ide cerdas, minat dan perhatian Adanya perbedaan pendapat antara individu selalu dihargai dan disalurkan sepanjang untuk kemaslahatan bersama.

Dalam melaksanakan tugas, pemimpin mengelompokkan tugas-tugas secara cermat dan sesuai kapasitas para anggotanya Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya.

Pemimpin demokratis sadar bahwa kekuatan kelompok merupakan kekuatan anggotanya secara keseluruhan. Jika akan memperkuat hegemoninya, pemimpin akan memperkuat anggotanya pula. Dengan begitu, dapat dinyatakan bahwa apabila pemimpin hendak meningkatkan kualitas organisasi, yang dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas setiap anggota kelompoknya. Oleh sebab itu, prinsip utama dalam kepemimpinan demokratis adalah melibatkan semua orang dalam menentukan dan menetapkan strategi dalam upaya mencapai tujuan kolektif. Dalam pengambilan keputusan didasarkan pada musyawarah dan mufakat. Sementara itu, prinsip lainnya adalah prinsip-prinsip pembinaan terhadap anggota kelompok yang terus dilakukan agar kualitasnya meningkat.[144] Pada lembaga-lembaga pendidikan, model kepemimpinan demokratis adalah bentuk yang ideal karena memberi kesempatan bahwa tiap-tiap individu

[144]Muwahid Sulhan, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), hlm. 66.

berpartisipasi secara aktif dalam pengembangan dan kemajuan organisasi. Kepemimpinan ini menempatkan setiap saran dan pendapat sebagai cerminan inisiatif dan kreativitas selalu dipertimbangkan bersama untuk direalisasikan demi kepentingan bersama.

5. **Kepemimpinan Laissez Faire (bebas)**

Gaya kepemimpinan ini menempatkan bahwa pemimpin tidak memimpin, tetapi membiarkan kelompoknya bertindak sesuai kehendaknya. Bahkan, pemimpin kurang berpartisipasi dalam kegiatan kelompoknya. Seluruh aktivitas dilakukan bawahannya dan pemimpin hanya dijadikan simbol atau lambang lembaga. Kepemimpinannya diselenggarakan dengan memberi kebebasan kepada semua anggota dalam menetapkan keputusan dan merealisasikan sesuai kehendak anggota.

Jenis kepemimpinannya ini adalah kontradiksi dari model kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan dioperasionalkan dengan memberikan kewenangan penuh terhadap anggotanya dengan mengambil keputusan dan melakukan kegiatan sesuai kepentingan masing-masing. Fungsi pemimpin model ini hanya sebagai penasihat.[145] Oleh karena itu, selama anggota mampu untuk menetapkan dan mengambil keputusan dengan baik, pemimpin tidak akan berfungsi. Kewenangan diberikan sesuai keinginan orang-orang yang dipimpin. Hal ini menjadikan model kepemimpinan ini cenderung tidak terarah sehingga manifestasi kerja menjadi simpang siur, termasuk wewenang dan tanggung jawab yang tidak jelas yang berakibat pada kekacauan.

Kepemimpinan tidak akurat jika diselenggarakan secara murni di lingkungan lembaga pendidikan. Setiap anggota lembaga dalam kepemimpinan ini bergerak masing-masing yang berdampak pada aspek semua manajemen tidak terarah dan dan tidak berkembang.

---

[145]Velthzal Rivai, *Kepemimpinan …*, hlm. 57.

Pemimpin dengan gaya Laissez Faire menempatkan dan menganggap para guru dan anggota kelompoknya merupakan orang yang sudah dewasa dan matang dalam cara berpikir. Oleh sebab itu, ada penilaian bahwa kesemuannya dapat mengatur secara dirinya sendiri.

Ukuran keberhasilan organisasi yang dipimpin pada gaya Laissez Faire berdasarkan dedikasi dan tingkat kesadaran para anggotanya dan bukan berasal dari pengaruh pemimpin. Umumnya, jenis kepemimpinan ini meletakkan pada struktur organisasinya tidak jelas dan tidak terarah. Hal-hal yang dilakukan tanpa adanya rencana yang jelas dan terarah atau tidak ada manajerial yang baik.

6. **Kepemimpinan Inovatif**

Menurut Komariah dan Triatna menyatakan: inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses dan jasa. Seorang pemimpin inovatif sejatinya figure yang mampu mengimplementasikan ide-ide baru dengan mengubah konsep kreatif menjadi suatu kenyataan. Adapun bentuk-bentuk inovasi itu bisa jadi berupa suatu gagasan, barang, kejadian, teknik/metode, praktik yang diamati, disadari, dirasakan dan diterima sebagai hal yang baru oleh seseorang atau kelompok (masyarakat), baik sebagai hasil discovery maupun penemuan (*invention*).[146]

Inovasi kepemimpinan kiai bersama-sama dengan para guru/asatidz dan pengurus menjalankan program-program yang mengacu pada visi dan misi pondok pesantren, karena visi-misi merupakan target yang akan dicapai dalam satu periode akademik, di mana dalam pelaksanaannya tercermin dalam bentuk program-program pondok pesantren.

---

[146]Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 20.

Winardi bahwa, "perubahan hendaknya senantiasa mengandung makna beralih dari keadaan sebelumnya (*the before condition*) belum mapan, tidak baik, tidak berkualitas, memiliki stigma negatif menjadi berubah kepada keadaan setelahnya (*the after condition*) yang sebaliknya".[147] Untuk itu kepemimpinan inovatif ini jika dicermati dari penjelasan di atas sejatinya dalam rangka merubah dan memperbaiki suatu kondisi yang belum mapan, tidak baik, tidak berkualitas dan memiliki stigma negative menjadi berubah lebih baik dari sebelumnya.

7. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner sangat dibutuhkan dalam mewujudkan perubahan pendidikan pesantren yang berkualitas dan terciptanya pelayanan pendidikan yang memenuhi kebutuhan masyarakat. Kyai tidak hanya bercita-cita bahwa anak didiknya hanya bisa menguasai ilmu-ilmu agama semata, tetapi juga mampu membiayai hidupnya dengan belajar hidup mandiri dengan untuk membuat budidaya ikan gurami dan ikan lele dan sebagainya.

Kepemimpinan Visioner, yaitu pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberikan arahan dan makna pada kerja, dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.[148] Pemimpin yang visioner adalah pemimpin yang mampu membuat keputusan tepat dalam menjadikan organisasi menjadi lebih baik di masa depan

a. Kiai sebagai penentu arah kebijakan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut

[147]Winardi, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), hlm. 9.

[148]Sanusi, A. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif*. (Bandung: Prospect, 2009), hlm. 22.

mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.[149] Kepemimpinan visioner memberikan dorongan dan kekuatan bagi pondok pesantren dalam berbagai kondisi yang berkembang, sehingga mampu bertahan dengan segala bentuk perubahan yang terjadi dengan menentukan arah kebijakan sesuai dengan kebutuhan santri. Kepemimpinan sebagai penentu arah, pemimpin mengarahkan pengikutnya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Jika pemimpin tidak memahami kondisi pengikut, pemimpin di dalam bertindak sebagai penentu arah, bagaikan alat (kompas) penentu arah yang digunakan oleh seorang nahkoda di tengah laut kemana tujuan dan sasaran yang dituju, dan juga berupaya mengembangkan moral bawahan agar bekerja sepenuh hati.[150]

b. Kiai sebagai agen perubahan

Agen perubahan (*Agent of Change*) memimpin dalam mengubah sistem sosial. langsung tersangkut dalam tekanan- tekanan untuk mengadakan perubahan.[151] Perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Pemimpin yang berpengaruh, tidak melaksanakan perubahan dalam kondisi vakum, akan tetapi perubahan itu disempurnakan dengan hati-hati melalui penciptaan berbagai bagian.[152]

---

[149]Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 51

[150]Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta; Rineka Cipta, 2000), hlm. 165

[151]Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992), hlm. 273

[152]*Paul* Hersey, Kenneth hlm. Blanchard, Dewey E. Johnson. *Management of Organizational Behavior: utility human resources*, (New Yersey: Prentice Hall, 1996), hlm. 491

Peran pemimpin visioner adalah sebagai pelopor dan pemicu bagi berbagai perubahan yang terjadi kearah lebih baik dalam mengimplementasikan visi.[153] Perubahan yang sukses dalam organisasi hendaknya mengikuti empat langkah: (1) keinginan untuk berubah *(desire of change*), sebelum perubahan terjadi setiap individu harus merasakan suatu kebutuhan, dapat berupa kekurangan-kekurangan dan ketidakpuasan selama ini serta adanya keinginan untuk meningkatkan, (2) pencairan (*unfreezing*), yang meliputi memberikan dorongan, membujuk melalui pendekatan-pendekatan dengan mengurangi ancaman-ancaman maupun penolakkan sehingga setiap individu siap untuk berubah, (3) merubah (*changging*) yang meliputi pemberian perubahan pada setiap individu melalui pembelajaran baru pada sikap mereka, dalam hal ini pekerja diberi informasi baru,model perilaku baru, dan cara baru dalam melihat sesuatu sehingga pekerja belajar dengan sikap baru. dan (4) memantapkan (*refreezing*) perubahan baru untuk membuat jadi permanen.[154]

c. **Kiai sebagai pembimbing**

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pembimbing yang baik. Dengan ini berarti pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang ditetapkan. Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pembimbing yang baik. Dengan ini berarti pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang ditetapkan.[155]

d. **Kiai sebagai uswatun hasanah atau teladan yang baik**

Keteladanan Kiai dengan memberikan motivasi dan spirit kepada orang lain untuk selalu berjuang memajukan pendidikan Islam. Kiai memberikan contoh-

---

[153] Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner..*, hlm. 82

[154] Stephen P. Robin, Perilaku organisasi, (Jakarta: Penerbit Salemba, 2008), hlm. 289

[155] Burt Nanus and Stephen M. Dobbs. *LeadersMake Different Strategies for Meeting the Non Profit Challenge*, (San Francisco: Jossey Bass, 1999), hlm. 18

contoh yang baik kepada santri dan pengelola dengan istiqomah sholat berjamaah, mengkaji al qur'an dan kegiatan lainnya. Pemimpin visioner melakukan upaya-upaya implementasi visi ke dalam budaya organisasi. Budaya merupakan aspek penting dalam sistem pendidikan yang memberikan kenyamanan bagi seseorang. Pemimpin yang visioner bercirikan keberanian mengubah, melibatkan orang lain, sikap terbuka, sportif, dan konsensus membangun kepercayaan.[156]

Hasil penelitian di atas menguatkan teori Bennis dan Nanus mengungkapkan, ada empat peran yang harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu: penentu arah (*direction setter*). depan; (2) Peran agen perubahan (*agent of change*). (3) Juru bicara (*spokes person*). (4) Pelatih (*coach*).[157] Seorang pemimpin harus mampu memaksimalkan potensi seluruh "pemain" untuk berkolaborasi, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah pencapaian visi. Pemimpin, sebagai pelatih, selalu berupaya untuk memusatkan para anggota/pekerja pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara para pemain dalam organisasi.

8. Kepemimpinan Transformasional

Danim menjelaskan kepemimpinan transformasional berasal dari kata "*to transform*" yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Misalnya mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya. Dengan demikian, kepala sekolah

---

[156] K. Brown & V. Anfara, *Paving the Way for change Visionary Leadership in Action at the midlle Level,* National Assaociation of Secondary school principle Bulletin, Vol. 87 No. 635, 2003. hlm. 6

[157] Bennis, W. dan Nannus, B. *Leaders; The Strategies for Taking Charge.* (New York: Harper Collins, 1997), hlm. 78.

dapat dikategorikan menerapkan kaidah ini, apabila dia mampu mengubah energi sumber daya manusia.[158]

Pengertian kepemimpinan transformasional menurut Burns yang dikutip oleh Yukl kepemimpinan transformasional diartikan sebagai: "*transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation*".[159] Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

Kepemimpinan transformasional menurut Terry yang dikutip oleh Kartono adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.[160] Kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Esensi kepemimpinan transformatif adalah mengubah potensi menjadi energy nyata, mengubah potensi institusi menjadi energy untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar. Jadi, kepemimpinan kepala sekolah dapat didefenisikan sebagai bentuk (gaya) yang diterapkan dalam mempengaruhi bawahan yang terdiri dari guru, tenaga administrasi, para siswa, dan orang tua peserta didik.

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) istilah transformasional berinduk dari kata to *transform*, yang bermakna mentransformasilkan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan.Sumber daya

---

[158]Sudarwan Danimdan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional ke Kepalasekolahan,* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), 59

[159]Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi,*diterj. Yusuf Udaya, (Jakarta: Victory Jaya Abadi, 1998), hlm. 130

[160] Kartono dan Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan,* (Jakarta: PT. Grafindo Persada,2008), hlm. 38

dimaksud berupa Sumber daya manusia, Fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi.[161]

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal yang perlu diketahui dan dikerjakan.

Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat komponen:

a. Karisma

Karisma merupakan komponen penting dalam konsep kepemimpinan transformasional. Pemimpin karismatik haruslah memiliki kriteria sebagai seorang yang tinggi tingkat kepercayaan dirinya, kuat keyakinan dan idealismenya serta mampu mempengaruhi orang lain. Pemimpin yang karismatik pada umumnya memperoleh perasaan cinta dari anak buah, bahkan bawahan merasa percaya diri dan saling mempercayai di bawah seorang pemimpin yang karismatik. Bagi seorang pemimpin karismatik, bawahan menerima pemimpinnya sebagai model yang diingini setiap saat, tumbuh antusiasme kerja anak buah, mampu membuat anak buah bekerja lebih lama dengan senang hati. Skala karisma kepemimpinan transformasional mendeskripsikan sejauh mana pemimpin menciptakan antusiasme anak buah, mampu membedakan hal-hal yang benar-benar penting, serta membangkitkan perasaan mengemban misi terhadap organisasi. Melalui karisma, pemimpin mengilhami loyalitas dan ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan selain membangkitkan rasa hormat.[162]

---

[161] Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional…*, hlm. 50

[162] Yukl, *Kepemimpinan dalam…*, hlm. 248

Berdasarkan uraian di atas aspek-aspek perilaku, bahwa karisma adalah:

1) Keteladanan

   Seorang pemimpin yang menjadi panutan ia harus mempunyai sikap setia kepada organisasi, kesetiaan kepada bawahan, dedikasi pada tugas, disiplin kerja, landasan moral dan etika yang digunakan, kejujuran, perhatian pada kepentingan dan berbagai nilai-nilai yang bersifat positif.[163]

2) Berlaku jujur

   Pemimpin karismatik adalah orang-orang yang jujur dan terbukan pada orang lain, tidak kaku, biasanya terus terang dalam memberikan penilaian atas sesuatu dan situasi. Kebenaran itu kadang pahit, tetapi tidak melemahkan para pemimpin yang karismatik.[164] Orang karismatik adalah orang yang jujur tentang aspek negatif dan positif, memahami orang lain dan situasi dengan cepat, akurat, sehingga dapat mengetahui dimana mereka sesungguhnya berada.

3) Kewibawaan

   Menurut Fiedler dan Chamers yang dikutip oleh Wahjusumidjo bahwa keberhasilan seorang pemimpin dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahannya. Kewibawaan (*power*) merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin unit kerja.[165] Kewibawaan pemimpin dapat mempengaruhi orang lain, menggerakan,

---

[163]Andrew J. Dubrin, *Leadhership.* (Jakarta: Prenada Media, 2005), hlm. 44
[164]*Ibid.*, hlm. 49
[165]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* (Jakarta: PT Raja Grasindo Persada, 2003:433)

memberdayakan segala sumber daya institusi kerja untuk mencapai tujuan institusi sesuai dengan keinginan pemimpin.

4) Memiliki semangat

Optimisme dan energi, salah satu kualitas luar biasa dari orang yang karismatik adalah selalu bersemangat, optimisme, dan energi setiap saat.

5) Pujian yang beralasan

Pemimpin karismatik adalah bersifat jujur dan selalu memberi pujian. Mereka selalu memuji tindakan atau karakteristik yang layak dipuji. Pujian jujur membuat orang lain merasa senang. Salah satu ciri pemimpin yang karismatik adalah membuat orang lain senang.[166]

6) Menggunakan ekspresi wajah yang hidup

Orang karismatik selalu menunjukkan ekspresi wajah yang hidup seperti senyum, ekspresi senang.

b. Pertimbangan Individual

Setiap pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak bisa disamaratakan karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda. Dalam model kepemimpinan transformasional pertimbangan individual diartikan sebagai perilaku yang mencerminkan suatu kepekaan terhadap keanekaragaman, keunikan minat, bakat serta mengembangkan diri. Menurut

Menurut Wahjosumidjo pertimbangan individu (konsiderasi) adalah menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling menghormati, dan hubungan yang sangat hangat di dalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota

---

[166]Dubrin, *Kepemimpinan dalam…*, hlm. 51

kelompok.[167] Seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individu sebagaimana mereka tidak boleh disamaratakan karena adanya: perbedaan, kepentingan, latar belakang sosial, budaya, dan pengembangan diri yang berbeda satu dengan yang lain. Artinya, seorang pemimpin akan memberikan perhatian untuk membina, membimbing, dan melatih setiap orang sesuai dengan karakteristik individu yang dipimpinnya. Model kepemimpinan ini mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan (pengikut) serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan (pengikut) akan pengembangan karier.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka perilakunya adalah:

1) Toleransi

   Pengertian toleransi adalah adanya penyimpangan-penyimpangan yang diperbolehkan. Manusia tidak luput dari segala kekurangan-kekurangan, namun demikian kekurangan tersebut ada norma yang membatasi sesuai dengan aturan dalam organisasi. Pemimpin juga adalah manusia biasa sudah pasti dalam melakukan tugasnya dan berinteraksi dengan sesama karyawan pasti mempunyai kekurangan. Pemimpin harus dapat memberikan tindakan yang pantas sesuai dengan batasan penyimpangan yang diperbolehkan.

2) Adil

   Adil artinya tidak boleh membeda-bedakan sesama karyawan yang ada dalam perusahaan. Hal ini akan menimbulkan persaingan yang sehat diantara karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja. Bagi mereka yang melakukan kesuksesan dalam pekerjaan harus mendapat penghargaan yang setimpal dan sebaliknya yang melakukan kesalahan

---

[167]Wahjosumidjo, *Kepemimpinan…*, hlm. 24

mendapat sanksi (hukuman) setimpal yang bersifat pembinaan.

3) Pemberdayaan

Menurut Dubrin pemimpin dapat membangun kepercayaan, keterlibatan, dan kerjasama antar anggota tim.[168]Pemimpin harus menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap karyawan. Artinya tanpa ragu-ragu kepada karyawan dengan satu keyakinan tugas tersebut akan dapat dilaksanakan dengan baik. Pemberian kepercayaan dengan sendirinya akan menanamkan dan meningkatkan rasa percaya diri para karyawan.

4) Demokratif

Inti demokratif adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Menurut Oteng Sutisna yang dikutip oleh Danim, kepemimpinan demokratis ialah suatu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memainkan peranan permisif.[169]Istilah permisif diartikan adalah mengijinkan. Selanjutnya menurut Danim merumuskan kepemimpinan demokratis adalah "kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi dapat tercapai".[170]Masih menurut Danim, dengan interaksi dinamis dimaksudkan bahwa pemimpin mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan bermutu secara kuantitatif.

5) Partisipatif

Partisipatif artinya melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin meminta komentar, pendapat, dan saran-saran dari para karyawan terhadap apa yang akan dilaksanakan.

---

[168] Dubrin, *Kepemimpinan…,* hlm. 150.
[169]*Ibid.,* hlm. 213
[170]*Ibid.,* hlm. 213

Dengan demikian para karyawan merasa ikut bertanggung jawab atas keputusan yang diambil oleh pemimpin.

6) Penghargaan

Sesuatu yang diharapkan untuk diperoleh dinamakan penghargaan atau rewards. Secara garis besar, penghargaan dapat terbagi menjadi dua yaitu: penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*). Sule dan Saefullah menyatakan penghargaan intrinsik adalah sesuatu yang dirasakan oleh dirinya ketika melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melakukan tugas, perasaan lega karena telah menuntaskan tugas hal ini berdampak terhadap adanya peningkatan kepercayaan diri.[171]Sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah sesuatu yang diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja di mana sesuatu yang diperolehnya sesuai dengan harapannya. Penghargaan ini dapat berupa penghargaan dari pemimpin dan adanya promosi.

c. Stimulasi Intelektual

Dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini antara lain kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menafsirkan dan mengelaborasi simbol yang muncul dalam kehidupan, dan mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara benar. Dalam arti, bawahan dikondisikan pada situasi untuk selalu bertanya pada diri sendiri dan mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara bebas. Gaya kepemimpinan transformasional

---

[171]Erni Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen,* (Jakarta: Prenada Media, 2005), hlm. 248

sebagai pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual.

Berdasarkan uraian di atas kerangka perilakunya adalah:

1) Inovatif

   Pemimpin unit mengajak para karyawan untuk melakukan sesuatu yang baru atau menemukan sesuatu yang dalam pengembangan perusahaan ke arah perubahan sesuai dengan yang ditetapkan. Selain itu pemimpin harus menimbulkan kepekaan para karyawan terhadap sesuatu yang baru dan dapat diimplementasikan.

2) Profesionalisme

   Job description telah ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin diharapkan dapat menggiring para karyawan bekerja ke arah keprofesionalannya dengan memberi teladan bahwa bekerja keras dan berhasil akan mendatangkan kepuasan hidup yang luar biasa.

3) *Self assessment*

   Pemimpin transformasional selalu mengevaluasi diri atas tindakan-tindakan yang dilakukan dengan tujuan untuk perbaikan selanjutnya.

4) Mengembangkan ide baru

   Selalu mencari ide baru dalam mengembangkan organisasi dan ide tersebut disampaikan kepada bawahan untuk diimplementasikan.

5) Kepemimpinan kolektif

   Kepemimpinan kolektif adalah kepemimpinan yang melibatkan para bawahan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Pemimpin tidak melakukan sendiri pekerjaan atau hanya diberikan kepada orang-orang tertentu saja,

melainkan memberi hak yang sama kepada semua bawahan berdasarkan bidang pekerjaannya.

6) Kreatif

Mendorong para guru untuk mencoba cara-cara baru dalam berbagai kegiatan. Mencoba dan mencoba lagi adalah merupakan awal dari lahirya kreasi-kreasi baru. Pemimpin unit kerja memberi keteladanan tentang prinsip trial and error adalah bagian dari lahirnya inovasi-inovasi kepemimpinan.

d. Inspirasional

Inspirational motivation, pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan dan dukungan tim. Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan, yang diinginkan pengikut tercapai".[172]

Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya. Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Pemimpin transformasional harus dapat berperan banyak di dalam menstimulasi orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif di samping dia juga merupakan seorang pendengar yang baik.

Sedangkan Bernard M. Bass yang dikutip oleh Shalahuddin mengatakan ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional. Komponen-komponen tersebut adalah:

---

[172] Bass dan Avolio, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, (New York; Free Press, 1994), hlm. 140

a. Inspirational Motivation

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Mereka mampu mengartikulasikan visi mereka kepada anggota tim.

b. Intellectual stimulation

Pemimpin Transformasional tidak hanya menantang status quo; mereka juga mendorong kreativitas di kalangan anggota tim. Pemimpin mendorong anggota timnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar.

c. Individualized Consideration

Kepemimpinan transformasional juga melibatkan, menawarkan dukungan dan dorongan kepada masing-masing individu dalam tim. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap anggota tim.

d. Idealized Influence

Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya memimpin tapi mereka juga memberikan contoh nyata.[173]

Dari apa yang disampaikan oleh Bernard M. Bass tentang komponen-komponen kepemimpinan transformasional, maka untuk menjadi pemimpin transformasional berarti harus melakukan hal-hal untuk mendapatkan empat komponen tersebut dalam diri kita. Caranya adalah dengan melakukan beberapa hal berikut ini:

1. Membuat visi yang jelas

Semua pemimpin besar bertindak dengan visi yang jelas. Mereka selalu bisa memberikan jawaban dengan

[173] Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformational,* Jurnal. hlm. 47.

pasti mengapa mereka melakukan sebuah tindakan. Menciptakan visi yang jelas, Anthony Robbins telah memberikan empat petunjuk sederhana. *Pertama*, tulislah satu atau dua paragraf tentang alasan yang membuat Anda bergairah mengembangkan diri, organisasi dan tim. *Kedua*, Pastikan visi emosional, inspiratif yang mampu menggerakkan diri dan tim untuk melakukan tindakan. *Ketiga*, Pastikan visi spesifik. Keempat, Jangan perfeksionis.

2. Mengelola penyampaian visi Perlu pahami sejelas dan inspiratif apapun visi, jika tim tidak memahami dan tidak peduli, semua akan sia-sia. Karena itulah sangat penting bagi untuk mengelola penyampaian visi, supaya tim memiliki pemahaman yang sama, keyakinan yang sama dan tujuan yang sama untuk kesuksesan bersama.
3. Memotivasi Tim, Mungkin memiliki motivasi yang kuat, tapi apakah tim juga memiliki itu. harus sadar, motivasi tidak bisa miliki sendiri, tapi harus salurkan ke semua tim, supaya mereka memiliki motivasi untuk mencapai visi yang tetapkan. Karena jika tidak, usaha akan sia-sia.
4. Kreatif dan Inovatif, Menjadi pemimpin transformasional berarti siap menjadi orang berbeda. Untuk itu perlu menjadi kreatif dan inovatif. Ini tidak hanya berlaku untuk diri tapi juga bagi tim. Kreatif dan inovatif ini penting, karena akan menjadikan diri, tim dan organisasi berbeda dengan yang lain.
5. Membangun budaya belajar di dalam organisasi; Jika ingin organisasi mampu bersaing dan berkembang lebih pesat, tidak dapat mengesampingkan hal ini. Membangun budaya ini penting itu menciptakan anggota tim yang tangguh dan produktif.

Dengan demikian untuk mewujudkan gaya kepemimpinan transformasional harus berawal dari membuat visi yang jelas dan diakhiri dengan membangun budaya belajar dalam organisasi. Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka kualitas diri akan semakin meningkat yang pada

akhirnya akan terwujud organisasi yang maju dan organisasi yang bonafit dan kompetitif.

C. Unsur dan Fungsi Kepemimpinan

Menarik untuk diperhatikan ayat 30 dari surat al Baqarah, yang berbunyi:

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S al Baqarah: 30)

Dari ayat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas empat unsur, yaitu: 1. Pemimpin, yang disebut dengan khalifah, 2. Wilayah kepemimpinan yang disebut dalam ayat dengan al ardh, 3. Hubungan antara pemimpin, yang tersirat dari kalimat ataj'alu fiha man yufsidu fiha...., 4. Yang mengangkat pemimpin, tersirat dari kalimat inni ja'il.[174]

Bila diperhatikan kandungan ayat tersebut, terlihat bahwa unsur-unsur itu saling terkait, kecuali unsur yang keempat yang berada di luar. Akan tetapi ini hanya terjadi pada Adam a.s, karena Adam diangkat sebagai pemimpin tidak terlibat unsur-unsur lain dalam pengangkatannya selain Allah. Hal itu berlainan dengan pengangkatan dengan pengangkatan pemimpin yang lain, yang melibatkan unsur-unsur manusia.

Bila dibandingkan redaksi ayat yang menerangkan pengangkatan Adam dan pengangkatan Daud, terdapat perbedaan dari lafal inni ja'il (dalam pengangkatan Adam dan

---

[174] Yunasril Ali, *kepemimpinan dalam Perspektif Islam*, hlm. 115

inna ja'alnaka (untuk pengangkatan Daud)). Penggunaan Dhamir tunggal untuk menunjuk Allah. Ini berbeda dengan bentuk jamak, dalam maknanya menunjuk keterlibatan pihak lain bersama Allah.[175] Dengan demikian, pada pengangkatan Adam, Allah sajalah yang menentukannya, sedangkan pada pengangkatan Daud terdapat keterlibatan pihak lain selain Allah:

> Artinya: "Mereka (tentara Thalut) mengalahkan tentara Jalut dengan izin Allah dan (dalam peperangan itu) Daud membunuh Jalut, kemudian Allah memberikan kepadanya (Daud) pemerintahan dan hikmah (sesudah meninggalnya Thalut) dan mengajarkan kepadanya apa yang dikehendaki-Nya. Seandainya Allah tidak menolak (keganasan) sebahagian umat manusia dengan sebagian yang lain, pasti rusaklah bumi ini. Tetapi Allah mempunyai karunia (yang dicurahkan) atas semesta alam". (Q.S al Baqarah: 251)

Dalam segala bentuk kepemimpinan, pemimpin harus memperhatikan aspirasi pengangkatnya, untuk itu, jika pemimpin ditentukan oleh Allah melalui ikhtiar manusia seperti yang disebutkan ayat, maka ia dituntut untuk memperhatikan perintah dan larangan tuhan serta aspirasi masyarakatnya.

Hubungan pemimpin dengan masyarakat yang mengangkatnya menurut Quraish Shihab, bukan berupa hubungan penakluk dan yang ditaklukkan, atau antara tuan dan hamba, tetapi hubungan kebersamaan dalam ketundukan kepada Allah SWT. Karena itu, kalau pun manusia mampu mengelola, hal tersebut bukan akibat kekuatan yang dimilikinya, tetapi akibat tuhan menundukkannya untuk mereka.

---

[175] M. Quraish Shihab, *membumikan al Qur'an*, (Bandung: Mizan, 1992), hlm. 159

BAB 5 | MANAJEMEN PENYELENGGARAAN PONDOK PESANTREN

A. Manajemen Santri (Peserta Didik)

Manajemen peserta didik adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinyu terhadap seluruh peserta didik dalam lembaga Pendidikan yang bersangkutan agar dapat mengikuti proses belajar-mengajar secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.[176] Manajemen peserta didik adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinyu terhadap seluruh peserta didik dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan, agar dapat mengikuti proses belajar-mengajar dengan efektif dan efisien.[177]

Imron mendeskripsikan makna manajemen peserta didik adalah usaha pengaturan terhadap peserta didik, mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus. Yang diatur secara langsung adalah segi segi yang berkenaan dengan peserta didik secara tidak langsung. Pengaturan terhadap segi-segi lain selain peserta didik

[176] Andriani, *Pengantar Manajemen*, (Kediri : STAIN Kediri Press, 2015), hlm. 49

[177] Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta : Kaukaba, 2012), hlm. 23.

dimaksudkan untuk memberikan layanan yang sebaik mungkin kepada peserta didik.[178]

Manajemen peserta didik juga dapat diartikan sebagai suatu proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa di suatu sekolah mulai dari perencanaan, penerimaan siswa, pembinaan yang dilakukan selama siswa berada di sekolah, sampai dengan siswa menyelesaikan pendidikannya di sekolah. Dengan kata lain manajemen kesiswaan merupakan keseluruhan proses penyelenggaraan usaha kerjasama dalam bidang kesiswaan dalam rangka pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah. Dengan demikian manajemen peserta didik itu bukanlah dalam bentuk kegiatan-kegiatan pencatatan peserta didik saja, melainkan meliputi aspek yang lebih luas lagi, yang secara operasional dapat dipergunakan untuk membantu kelancaran upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses Pendidikan.

Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik meliputi beberapa poin, diantaranya:

1. **Perencanaan Peserta Didik**

   Perencanaan peserta didik berisi perumusan dari tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan maksud dan tujuan yang ditetapkan. Perencanaan menunjukkan pula maksud dan tujuan suatu pekerjaan, bagaimana cara pekerjaan dilaksanakan untuk mencapai tujuan, dan mengadakan pengawasan agar penyelenggaraan pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Perencanaan juga harus bersifat dinamis, berkesinambungan, dan fleksibel.[179]

2. **Penerimaan Peserta Didik Baru**

   Kebijakan penerimaan peserta didik memuat aturan-aturan mengenai jumlah peserta didik, faktor kondisi pesantren, daya tampung kelas, anggaran yang tersedia,

---

[178] Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolahlm.* (Jakarta: PT Bumi Aksara. 2012), hlm. 6

[179] Imam Gunawan, *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik,* (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 139.

sarana dan prasarana yang ada, tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia, jumlah peserta didik yang tinggal kelas, sistem pendaftaran dan seleksi peserta didik, waktu pendaftaran, dan personalia yang terlibat dalam penerimaan peserta didik baru.

3. **Seleksi Peserta Didik**

Proses seleksi yang dilakukan adalah suatu proses penilaian terhadap kemampuan awal calon peserta didik dari sisi kemampuan akademik, bakat, dan minat calon peserta didik dengan menjadikan semua bukti hasil seleksi calon peserta didik sebagai acuan pengambilan keputusan dalam menentukan kelulusan peserta didik yang diterima. Kegiatan ini dilakukan untuk menentukan peserta didik yang akan diterima. Seluruh ketentuan penerimaan santri baru sudah ditetapkan sebagai acuan diterima atau tidak diterimanya santri. Adapun acuannya bisa berupa jumlah nilai standar dari beberapa uji atau tes. Misalnya tes mengaji, tes praktek ibadah, tes menulis arab, tes ujian soal, tes IQ, dan tes lainnya. Dari beberapa tes yang diujikan kepada calon santri menjadi jumlah nilai santri yang akan diterima di pondok pesantren.

4. **Orientasi Peserta Didik**

Setelah calon peserta didik atau santri baru yang dinyatakan diterima melakukan pendaftaran ulang, maka pada saat itu dapat disebut sebagai santri baru. Santri baru akan mengikuti orientasi yang biasa dikenal sebagai Masa Orientasi Santri atau Pengenalan Lingkungan Pesantren. Kegiatan ini untuk mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan dimana peserta didik itu menempuh pendidikan. Pengenalan ini termasuk pada visi misi pesantren, struktural, peraturan-peraturan yang ditetapkan, dan target yang akan dicapai di pondok pesantren.

5. **Pengelompokan Peserta Didik**

Pengelompokan adalah penggolongan peserta didik berdasarkan karakteristik yang dimiliki peserta didik. Pengelompokkan peserta didik dimaksudkan untuk

membantu peserta didik dalam keberhasilan belajar mereka. Pengelompokkan santri terdapat dua penempatan, yaitu dalam ruang belajar dan aula. Pengelompokkan santri bisa dilakukan berdasarkan dengan penilaian yang telah ditentukan oleh pesantren.

6. **Pembinaan Disiplin Peserta Didik**

   Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai ketaatan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban. Pembinaan berasal dari kata bina yang berarti bangun, membina, membangun. Pembinaan santri tentunya dalam bidang kedisiplinan, baik dalam beribadah, melaksanakan kegiatan pondok seperti pengajian kitab kuning, dan pengajian Al-Qur'an.

7. **Layanan Khusus Peserta Didik**

   Semua lembaga pendidikan di Indonesia terdapat layanan-layanan khusus yang mana membantu peserta didik dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan saat di sekolah agar peserta didik nyaman, senang dan betah di lingkungan sekolah, tidak hanya peserta didik saja orang tua juga terpengaruh dengan layanan khusus di sekolah.

8. **Kenaikan Tingkat Kelas**

   Kenaikan kelas dapat diatur sesuai dengan kebijakan dari masing-masing Lembaga pendidikan. Dalam kenaikan kelas sering terjadi masalah-masalah yang memerlukan penyelesaian secara bijak. Masalah ini dapat diperkecil jika data-data tentang hasil evaluasi siswa obyektif dan mendayagunakan fungsi. Juga para guru harus berhati-hati dalam memberikan nilai hasil evaluasi belajar kepada siswa.

9. **Perpindahan Peserta Didik**

   Mutasi dan *drop out* seringkali membawa masalah di dunia pendidikan. Oleh karena itu, keduanya harus ditangani dengan baik, agar tidak mengakibatkan keruwetan dan keribetan yang berlarut-larut, sehingga pada akhirnya akan mengganggu aktivitas sekolah secara keseluruhan.

10. Kelulusan dan Alumni

Pada tahap ini sekolah akan melakukan evaluasi sejauh mana kualitas output yang dihasilkan dari sebuah proses pembelajaran. Sekolah pun seharusnya memiliki data tentang alumni dan keberadaan mereka, serta harus mampu membangun komunikasi dengan para alumni dan memfasilitasi mereka untuk berperan aktif dalam mengembangkan lembaga pendidikan.

B. Manajemen Kurikulum Pesantren

Kurikulum merupakan hal yang sangat penting dalam dunia pendidikan, para pakar memiliki pendapat yang berbeda-beda dalam mendefinisikan kurikulum. Hilda Taba mendefinisikan kurikulum sebagai *"a plan for learning".*[180] Kurikulum dimaknai sebagai rencana pembelajaran. Saylor & Alexander:*"the total effort of the school to achieving about desired outcomes in school and out of school situation.* [181] Kurikulum mencakup mencakup semua usaha yang dilakukan sekolah untuk mencapai tujuan yang diinginkan baik pada situasi di dalam maupun di luar sekolah: *"a squence of potential experiences of disciplining children and youth in group ways of thinking and acting."*[182] Aspek sosial dalam kurikulum juga turut menjadi perhatian yaitu mendidik peserta didik cara berfikir dan berbuat untuk menjadi anggota masyarakat. John Kerr mendefinisikan *"all the learning which is planned and guided by the school, whether it is carried on in groups or individually, inside or outside the school."*[183] Kurikulum juga memuat semua pengalaman belajar (*learning experiences*) peserta didik, baik individual maupun kelompok, di dalam maupun di luar sekolah, di bawah bimbingan sekolah.

---

[180] Nasution, *Pengembangan Kurikulum* (Bandung: Alumni, 1988), hlm.10.
[181] Ibid.,hlm. 9.
[182] *Ibid*.hlm.8
[183] Mark K. Smith, *Curriculum Theory and Practice,* (London: Routledge, 2002), hlm 3-4.

Pengertian kurikulum menurut Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya Bab X tentang Kurikulum, Pasal 37: "Kurikulum Pendidikan Dasar dan Menengah wajib memuat: pendidikan agama, pendidikan kewarganegaraan, bahasa, matematika, ilmu pengetahuan alam, ilmu pengetahuan sosial, seni dan budaya, pendidikan jasmani dan olahraga, keterampilan/kejuruan, dan muatan lokal".[184]

Selain itu, model pengertian kurikulum yang luas juga sejalan dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya Bagian Kedua, Pasal 16, Ayat 1 sebagai berikut: "Kurikulum untuk jenis pendidikan umum, kejuruan, dan khusus pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas : (a) kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia; (b) kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian; (c) kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; (d) kelompok mata pelajaran estetika; serta (e) kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan".[185]

Berdasarkan pada UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan di atas, mereka memandang bahwa tugas sekolah atau lembaga pendidikan adalah membantu orang tua dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, yaitu menyelenggarakan pendidikan yang bersifat menyeluruh: intelektual, perasaan, dan keterampilan sekaligus. Dengan kata lain, sekolah dewasa ini bertugas untuk menjalankan pendidikan agama, pendidikan moral, pendidikan kedisiplinan, dan pendidikan keterampilan.

James A. Beane menyebut adanya empat kategori pengertian kurikulum, yaitu: (1) kurikulum sebagai produk (*curriculum as product)*, (2) kurikulum sebagai program

---

[184] *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya,* (Yogyakarta: Media Wacana, 2003), hlm.27.
[185] Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005/ *tentang Standar Nasional Pendidikan*, (Jakarta: Sinar Grafika,2005),hlm.6.

(*curriculum as a program),* (3) kurikulum sebagai materi pembelajaran yang diperlukan (*curriculum as intended learnings),* dan (4) kurikulum sebagai pengalaman peserta didik (*curriculum as the experiences of the learner).*[186]

Pertama, kurikulum sebagai produk (*curriculum as product)* dipahami sebagai dokumen yang berisi tentang daftar mata pelajaran, silabus, daftar keterampilan dan tujuan, judul-judul buku ajar, dan sebagainya.[187] Dalam pengertian ini, kurikulum merupakan hasil dari kegiatan perencanaan kurikulum dan pengembangannya. Pengertian kurikulum seperti ini memiliki dua kelebihan, yaitu: (1) kurikulum dapat dikenali sebagai sesuatu yang bersifat konkrit, (2) perencanaan dan pengembangan kurikulum berorientasi pada dokumen yang akan dihasilkan. Sebaliknya, pengertian kurikulum seperti ini juga memiliki kekurangan-kekurangan. Salah satu kekurangannya adalah keterbatasannya pada program tertentu atau sejumlah mata pelajaran yang terdaftar dalam dokumen. Selain itu pengertian kurikulum seperti ini berasumsi bahwa dokumen mampu mendeskripsikan semua peristiwa yang terjadi di sekolah.

Kedua, kurikulum sebagai program (*curriculum as a program)* dipahami sebagai program pendidikan yang disediakan oleh sekolah untuk memfasilitasi kegiatan pembelajaran peserta didik.[188] Program pendidikan tersebut dapat berwujud kegiatan-kegiatan intra-kurikuler (program sebagai pendalaman terhadap kegiatan intra-kurikuler), dan kegiatan-kegiatan extra-kurikuler (program yang bertujuan untuk memberikan wawasan dan keterampilan yang lebih luas bagi peserta didik). Dengan program itu, peserta didik melakukan berbagai kegiatan belajar, sehingga terjadi perubahan dan perkembangan tingkah laku mereka, sesuai

---

[186] James A. Beane, et. All, *Curriculum Planing and Development* (United State of America:McGraw-Hill Buuk Company, 1991), hlm. 28-29. juga, Mark K. Smith, *Curricuum Theory,* hlm. 3-4.

[187] *Ibid.,* hlm. 5.

[188] *Ibid.,*hlm. 30-31.Lihat juga A.Hamid Syarif, *Pengenalan Kurikulum Sekolah dan Madrasah* (Bandung: Penerbit Citra Umbara, 1995), hlm.2.

dengan tujuan pendidikan dan pembelajaran. Kelebihan pengertian ini terletak pada kemungkinan kurikulum dideskripsikan dengan istilah yang jelas. Kelebihan lainnya terletak pada kemungkinan pembelajaran diselenggarakan pada beragam tempat dan *setting* yang berbeda-beda. Namun demikian, pengertian ini memiliki keterbatasan, yaitu peserta didik akan belajar sesuai dengan apa yang telah direncanakan dalam program sekolah.

Ketiga, kurikulum sebagai tujuan pembelajaran yang terencana (*curriculum as intended learnings*) dipahami sebagai perencanaan pembelajaran yang memuat sejumlah materi, keterampilan, sikap, dan perilaku yang harus dipelajari oleh peserta didik di sekolah.[189] Dalam pengertian ini, kurikulum harus memuat fakta, prinsip, konsep, dan pemahaman-pemahaman yang berkaitan dengan mata pelajaran yang harus dipelajari oleh para peserta didik di sekolah. Pengertian ini memiliki dua kelebihan, yaitu: (1) kurikulum berbentuk konsep dan ide-ide, (2) kurikulum dapat dikelola berdasarkan fokus dan ruang lingkupnya. Sebaliknya, pengertian ini juga memiliki kekurangan, yaitu apa dan bagaimana belajar sering diperlakukan secara terpisah, sehingga pembelajaran tidak dipandang secara utuh dan komprehensif.

Keempat, kurikulum sebagai pengalaman peserta didik (*curriculum as the experiences of the learner*), merupakan serangkaian pengalaman belajar peserta didik yang diperoleh melalui proses pembelajaran.[190] Kurikulum pendidikan bukanlah sesuatu yang bersifat fisik tetapi interaksi antara pendidik, peserta didik, dan pengetahuan, baik di dalam maupun di luar kelas. Ada dua hal penting yang dapat digarisbawahi, yaitu: (1) lebih fokus pada pembelajaran dan kegiatan yang dialami oleh peserta didik, dan (2) mencakup semua pengalaman peserta didik baik yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan. Sebaliknya, keterbatasan pengertian ini terletak pada sifatnya yang abstrak dan

[189] *Ibid.,*hlm.32.
[190] *Ibid.,*hlm.33.

kompleks, serta terlalu komprehensif yang tidak dapat dideskripsikan dalam istilah sederhana dan frasa pendek.

Pengertian kurikulum mengacu pada pengertian pertama dan kedua. P*ertama,* karena memuat perencanaan kurikulum yang komprehensif, yaitu: daftar mata pelajaran, silabus, daftar kompetensi, dan judul-judul buku ajar yang digunakan. *Kedua,* memuat implementasi kurikulum sehingga terjadi perubahan dan perkembangan tingkah laku peserta didik, sesuai dengan perencanaan yang telah dilakukan oleh guru.

Kurikulum pesantren pada model pengembangannya yang setidaknya dapat diklasifikasi menjadi empat aspek, yaitu tujuan pendidikan, bahan pembelajaran, proses pembelajaran, dan penilaian.[191] Oleh karena itu, bermuara dari empat hal ini akan diurai bahasannya yang dapat dipertimbangkan implementasinya di dunia pendidikan pesantren.

Tujuan pendidikan pesantren pada umumnya diserahkan kepada proses improvisasi menurut perkembangan pesantren yang dipilih sendiri oleh Kiai atau bersama-sama pembantunya secara intuitif.[192] Pemilihan secara intuitif bukanlah hal yang aneh, hal ini disebabkan oleh kapasitas seorang kiai yang melebihi manusia biasa pada umumnya dalam hal ilmu dan amal. Ilmu dan amal akan mendekatkan manusia kepada penciptanya. Jika hamba tersebut telah dekat kepada penciptanya, maka dia akan menjadi pendengaran yang ia pakai mendengar, menjadi penglihatan yang ia pakai melihat dan seterusnya. Di sisi lain, kiai mendirikan pesantren dengan segala upaya dan jerih payahnya sendiri. Sehingga jika dalam penentuan tujuan kurikulum secara intuitif adalah kekhasan tersendiri dalam dunia pesantren. Secara rinci tujuan pendidikan pesantren meliputi meninggikan budi pekerti, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai

---

[191] S. Nasution, *Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1991), hlm. 4

[192] Nurcholish Madjid, "*Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren, dalam Dawam Rahardjo, Pergulatan Dunia Pesanten: Membangun dari Bawah*, (Jakarta: P3M, 1985), hlm. 65.

spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan tingkah-laku yang jujur dan bermoral, dan mempersiapkan para santri untuk hidup sederhana dan bersih hati.[193] Dan hal yang perlu ditegaskan bahwa tujuan pesantren bukanlah untuk mengejar kepentingan kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, melainkan ditanamkan bahwa belajar semata-mata adalah kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan. Memperhatikan pendapat tersebut, tampaknya tujuan umum pesantren adalah untuk mendidik dan meningkatkan ketakwaan dan keimanan seseorang sehingga dapat mencapai manusia insan kamil.[194] Hal ini akan lebih laras apabila aspek humanistik berusaha memberikan pengalaman yang memuaskan secara pribadi bagi setiap santri, dan aspek teknologi yang memanfaatkan proses teknologi untuk menghasilkan calon ulama yang kaffah dapat direalisasikan sebagai tambahan tujuan pendidikan pesantren. Di samping yang umum, perlu adanya tujuan utama yang justru mengarah pada tujuan lokal yang sesuai dengan situasi dan kondisi pesantren tersebut berada.

Materi yang diajarkan di pesantren adalah materi yang bersumber pada kitab klasik. Kitab klasik yang diajarkan pesantren digolongkan ke dalam delapan kelompok, yaitu : a. Nahwu dan sharaf b. Fiqh c. Ushul Fiqh d. Hadits e. Tafsir f. Tauhid g. Tasawuf h. Akhlak i. Sejarah j. Balaghah.[195] Kitab-kitab tersebut meliputi teks yang sangat pendek, menengah sampai dengan teks terdiri dari berjilid-jilid tebal. Semuanya dapat digolongkan ke dalam tiga kelompok, yaitu kitab dasar, kitab menengah dan kitab besar. Pelajaran di atas, tampak bobotnya pada bidang ilmu agama yang meliputi kajian teologi, fiqh, dan etika dengan sedikit ilmu sejarah dan logika. Mengingat Kiai adalah tokoh panutan ulama dalam setiap pesantren, maka masing-masing pesantren mempunyai

---

193 Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai,* (Jakarta: LP3ES, 1986), hlm. 21.

194 Ahmad Mutohar dan Nurul Anam, *Manifesto Modernisasi Pendidikan Islam dan Pesantren*, (Pustaka Belajar: Yogyakarta. 2013), hlm. 88.

195 *Ibid.*, hlm. 50.

keistimewaan masing-masing dan keahlian tertentu sesuai dengan keahlian masing-masing kiai.

Ada tiga tawaran yang mungkin dapat ditambahkan sebagai bahan pengajaran yang banyak menonjolkan pemikiran, yaitu ushul fiqh, mantiq (logika) dan tajribah (eksperimen).[196] Logika dan ushul fiqh amat penting lantaran keduanya termasuk cabang dari filsafat yang notabene mengutamakan pemikiran yang mendasar dan mendalam. Dengan ilmu logika, santri akan lebih tajam analisisnya, sedangkan dalam ilmu ushul fiqh dapat diharapkan santri menjadi mujtahid, minimal murajjih, bukan semata-mata menjadi muqallid yang pasif.[197] Orang yang mempelajari dan mendalami Ushul Fiqh akan menjadi mujtahid, dan orang yang hanya menghafal fiqih akan menjadi pendukung fanatisme madzhab (ta'asshub al-Madzhab).

Pengembangan kurikulum pesantren dapat dipahami sebagai upaya pembaharuan pesantren di bidang kurikulum sebagai akibat kehidupan masyarakat yang berubah dalam rangka mendukung keberadaan pesantren yang dapat memenuhi kebutuhan santri (peserta didik). Mengingat kompleksitas yang dihadapi pesantren, maka pengembangan kurikulum pesantren dapat menggunakan strategi-strategi yang tidak merusak ciri khas pesantren sebagai lembaga pendidikan agama Islam yang tradisional. Di antara strategi yang patut dipertimbangkan sebagai lembaga pendidikan non formal dan mengelola pendidikan formal, maka pengembangan kurikulum pesantren hendaknya tetap berada dalam kerangka sistem pendidikan nasional.[198] Maksudnya kitab-kitab yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik pada pendidikan formal yang dikelolanya (manaj). Dengan demikian, pembelajaran yang dilakukan di pesantren

---

[196] M. Dawam Rahardjo (Ed.), *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1986), hlm. 33.

[197] Hasbi Ash-Shiddiqy, Pengantar Hukum Islam, (Jakarta: Bulan Bintang, 1983), hlm. 13.

[198] Novan Ardy Wiyani, Pendidikan Karakter Berbasis Iman dan Taqwa, (TERAS: Yogyakarta. 2012), hlm. 78.

terintegrasi dengan pembelajaran yang dilakukan dalam pendidikan formal, sehingga ciri khas pesantren tetap terpelihara. Di samping itu, pengembangan kurikulum pesantren sebagai bagian peningkatan mutu pendidikan nasional harus dilakukan secara komprehensif, cermat dan menyeluruh (kafah), terutama terkait dengan mutu pendidikan pesantren, serta relevansinya dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja dengan tetap menggunakan kitab kuning sebagai referensinya.[199] Dipertahankannya kitab kuning dijadikan referensi kurikulum, karena kandungannya sudah tidak perlu dipertanyakan lagi tentang isi maupun kedalaman kajian keislamannya.

Bagi pesantren, kitab kuning sangatlah penting untuk memfasilitasi proses pemahaman keagamaan yang mendalam sehingga mampu merumuskan penjelasan yang segar tetapi tidak ahistoris mengenai ajaran Islam (al-Quran, dan Hadits Nabi). Kitab kuning mencerminkan pemikiran keagamaan yang lahir dan berkembang sepanjang sejarah peradaban Islam. Untuk menjadikan pesantren tetap sebagai pusat kajian keislaman, maka pengembangan kurikulum pesantren pada pesantren modern dengan tetap memelihara dan mempertahankan kitab kuning yang terintegrasi dengan kurikulum pendidikan formal disesuaikan dengan kebutuh santri, yaitu kurikulum pesantren yang dicirikan semata mata mengajarkan ilmu agama bersumber pada kitab kuning (kitab klasik), menyeimbangkan antara ilmu agama dengan ilmu umum (yang diajarkan pada pendidikan formal), memberikan ilmu keterampilan dengan tekanan ilmu agama, dan melaksanakan pengajian kitab-kitab klasik, pendidikan pada madrasah, dan pendidikan pada sekolah umum.

Untuk menjadikan pesantren tidak pergeseran dari kitab kuning ke kitab putih pada pesantren khalaf, maka dalam pengelolaan kurikulum pesantren di samping masih ketat mempertahankan tradisi pesantren, namun terbuka dengan

---

[199] Fuhaim Musthafa, Kurikulum Pendidikan Anak Muslim (Judul Asli: Minhajuth Thiflil Muslim), (Pustaka Elba: Surabaya, 2012), hlm. 23.

membuka pendidikan formal melalui kurikulum yang dikembangkan dengan tetap berpijak pada prinsip "pemapanan tradisi pesantren sembari mengadaptasi tradisi yang lebih baik" agar akar tradisi pesantren tetap terawat, dan pada saat yang sama kekurangan pesantren dapat dibenahi. Dengan demikian, karakter dan keunikan pesantren salafi masih terpelihara sebagai ciri khas sistem pendidikan pribumi,[200] dan semangat kholafi terakomodir. Di samping itu, kurikulum pesantren harus dikemas secara mandiri, karena perbedaannya dengan lembaga pendidikan konvensional pada umumnya. Dengan demikian pesantren dapat bertahan dengan segala perubahan yang akan dihadapi di masa mendatang

Dalam tataran praktis, dapat diartikan bahwa pengembangan kurikulum pesantren harus memperhatikan perbedaan yang ada, sehingga karakter dan keunikan yang dimiliki pesantren tetap terjaga, karena mengabaikan keunikan dan karakter pesantren berarti menghilangkan cita-cita pesantren itu sendiri.[201] Oleh karena itu, pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan tradisional khas Islam tidak bisa dilaksanakan untuk sepenuhnya mengikuti kurikulum yang digunakan secara luas. Sebagaimana pendapat Abdurrahman Wahid bahwa kurikulum pesantren harus dikemas secara mandiri, karena perbedaannya dengan lembaga pendidikan konvensional pada umumnya.[202] Sehingga proses pengembangannya tidak boleh bertentangan dengan kerangka penyelenggaraan pesantren yang dikenal khas, baik dalam isi dan pendekatan yang digunakan, sehingga dengan penguasaan

---

[200] Haidar Putra Daulay, Pesantren, Sekolah, dan Madrasah; Tinjauan Dari Sudut Kurikulum Pendidikan Islam, (Disertasi), (Yogyakarta: PPs. IAIN Sunan Kalijaga, 1991), hlm. 416.

[201] Ilahi, Mohammad Takdir, Gagalnya Pendidikan Karakter (Analisis dan Solusi Pengendalian Karakter Emas Anak Didik), (Ar-Ruzz Media: Yogyakarta. 2014), hlm. 88.

[202] Mujamil Qomar, Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi, Ed. Sayed Mahdi (Jakarta: Erlangga, 2009), hlm. 110

kitab kuning, kreasi dan dinamika pemikiran Islam pesantren yang sungguh-sungguh di Indonesia tidak akan berhenti.

Pada umumnya pesantren yang belum mencangkok sistem pendidikan modern belum mengenal sistem penilaian (evaluasi). Kenaikan tingkat cukup ditandai dengan bergantinya kitab yang dipelajari. Santri sendiri yang mengukur dan menilai, apakah ia cukup menguasai bahan yang lalu dan mampu untuk mengikuti pengajian kitab berikutnya. Masa belajar tidak ditentukan sehingga memberikan kelonggaran pada santri untuk meninggalkan pesantren setelah merasa puas terhadap ilmu yang telah diperolehnya dan merasa siap terjun di masyarakat; dan kalau santri belum puas, tidak salah baginya untuk pindah pesantren lain dalam rangka mendalami ilmunya.[203]Penilaian kemampuan akademik seorang santri tentang kompetensi hasil pendidikan tidak ditentukan berdasarkan angka-angka yang diberikan oleh guru dan secara formal diakui oleh institusi pendidikan yang bersangkutan, tetapi ditentukan oleh kemampuannya mengajar kitab-kitab atau ilmu ilmu yang telah diperolehnya kepada orang lain. Dengan kata lain, potensi lulusan pondok pesantren langsung ditentukan oleh masyarakat konsumen.

Namun demikian, tampaknya penilaian akademik semacam itu sulit dikembangkan dan dibudayakan dalam dunia modern ini mengingat akan produk pendidikan yang semakin massif dan formal. Dalam situasi demikian, dunia pesantren menjadi amat penting untuk membuktikan dan mengembangkan sistem penilaian yang komprehensif, baik yang menyangkut domain kognitif, afektif, dan psikomotorik. Tentu saja perlu menentukan kriteria penilaian, penyusunan program penilaian, pengumpulan data nilai, menentukan penilaian ke dalam kurikulum.

[203] Mastuhu, *Prinsip Pendidikan Pesantren*, hlm. 34.

Hal ini perlu waktu yang cukup lama, mengingat banyak faktor, terutama tenaga ahli teknik evaluasi maupun hambatan dari lingkungan masyarakat pesantren itu sendiri.[204] Lepas dari pro dan kontra, pengembangan sistem penilaian tidak harus mengikuti model penilaian pendidikan umum, melainkan dikembangkan sistem penilaian yang komprehensif sesuai dengan tenaga pendidikan yang ada di pesantren. Oleh karena itu ijazah sebagai pengakuan bahwa santri telah menguasai mata pelajaran/kitab perlu diberikan, meskipun itu bukan maksud utama bagi santri dan bagi lembaga pesantren.

C. Manajemen Pembelajaran Integrasi di Pesantren

Dalam kurun waktu beberapa tahun ini, masyarakat Indonesia yang religious sebagian telah berubah menjadi masyarakat yang permisif terhadap nilai nilai barat yang jauh dari akhlak mulia, Ini menjadi tantangan tersendiri bagi pengembangan pendidikan nasional.

Kehadiran lembaga pendidikan Islam semakin dituntut mampu menginternalisasi nilai-nilai karakter dalam penyusunan kurikulum dan strategi pembelajaran yang dipraktikkannya. Penerapan Kurikulum 2013 sebagai bagian strategi penguatan pendidikan karakter secara nasional. Pendidikan karakter menjadi agenda besar dalam pengembangan pendidikan nasional [205].

Karakter bukan semata kemampuan kognitif, skill kejuruan tertentu, atau penguasaan atas berbagai disiplin ilmu [206]. Karakter berhubungan dengan budi pekerti yang mengakar pada diri seseorang. Pengembangan karakter dalam dunia pendidikan dilakukan dengan penyusunan kurikulum dan praktik pembelajaran yang berorientasi pada pengembangan

---

[204] Imron Arifin, Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng, Kalimasada Press: Malang. 1993), hlm. 34.
[205] Muhammad Yamin and Syahrir Syahrir, 'Pembangunan Pendidikan Merdeka Belajar (Telaah Metode Pembelajaran)', *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 6.1 (2020), 126–36 <https://doi.org/10.36312/jime.v6i1.1121>.
[206] Sri Haryati, 'PENDIDIKAN KARAKTER DALAM KURIKULUM 2013', *Pendidikan Karakter Dalam Kurikulum 2013*, 19.2 (2013), hlm. 259–68.

nilai nilai karakter di dalamnya.

Kurikulum menginstruksikan seluruh aktivitas pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Isi kurikulum penuh dengan nilai-nilai karakter yang ingin ditanamkan kepada anak didiknya [207].

Proses pembelajaran sebagai cara untuk merealisasikan nilai-nilai karakter yang ingin diwujudkan. Interaksi guru terhadap anak-anak didiknya berlangsung penyemaian dan pembentukan karakter dalam segala aktivitas pembelajarannya. Begitu juga dalam setiap mata pelajaran yang dirumuskan, tujuan pengajarannya mencakupi kemampuan dalam semua ranah. Artinya, pada setiap rencana pembelajaran termuat kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotor; dampak instruksional; dan dampak pengiring.

Pondok Pesantren sejak awal pendiriannya menekankan akhlakul karimah kepada santri-santrinya [208]. Secara bersamaan pesantren mengajarkan muatan-muatan pelajaran umum seperti di sekolah pada umumnya. Kini terdapat pesantren-pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal di dalamnya yang dikenal sekolah berbasis pesantren. Kurikulum pendidikan yang dikembangkan diharapkan mampu menyeimbangkan antara pengetahuan umum dan pengetahuan agama untuk membentuk akhlak.

---

[207] Nik Haryanti and Luluk Indarti, ‘Strategi Pembelajaran Kiai Dalam Membentuk Karakter Jujur Dan Disiplin Santri’, *TA’ALLUM: Jurnal Pendidikan Islam Volume*, 10.1 (2022), 121–36 <https://doi.org/10.21274/taalum.2022.10.1.121-136>.

[208] Muklasin, Riswandi, and Alben Ambarita, ‘Manajemen Pendidikan Karakter Santri (Studi Kualitatif Di Pondok Pesantren Bahrul ‘Ulum Margodadi Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus)’, *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 4.1 (2016), 60–79.

Pengembangan kurikulum terintegrasi memberikan kesempatan pada peserta didik untuk belajar secara kelompok maupun secara individu, lebih memberdayakan masyarakat sebagai sumber belajar, memungkinkan pembelajaran bersifat individu terpenuhi, serta dapat melibatkan peserta didik dalam mengembangkan program pembelajaran. Bahan pelajaran dalam kurikulum ini akan bermanfaat secara fungsional serta dalam pembelajaran akan dapat membentuk kemampuan peserta didik secara proses maupun produk. Bahan pelajaran selalu aktual sesuai perkembangan dan kebutuhan masyarakat maupun peserta didik sebagai individu yang utuh sehingga bahan pelajaran yang dipelajari selalu sesuai dengan bakat, minat, dan potensi peserta didik.

Pesantren dalam perkembangannya telah mampu menyelenggarakan pendidikan formal (sekolah) dan informal (pesantren) secara bersamaan. Kalangan pesantren memiliki ruang ijtihad dalam penyusunan sistem pendidikan yang diselenggarakannya. Dalam penyusunan kurikulum mengintegrasikan muatan kurikulum agama dan umum. Pemaduan meliputi isi pelajaran, pemaduan teori dengan praktek dan pelaksanaan pembelajaran.

Pengembangan kurikulum terintegrasi memberikan kesempatan pada peserta didik untuk belajar secara kelompok maupun secara individu, lebih memberdayakan masyarakat sebagai sumber belajar, memungkinkan pembelajaran bersifat individu terpenuhi, serta dapat melibatkan peserta didik dalam mengembangkan program pembelajaran. Bahan pelajaran dalam kurikulum ini akan bermanfaat secara fungsional serta dalam pembelajaran akan dapat membentuk kemampuan peserta didik secara proses maupun produk. Bahan pelajaran selalu aktual sesuai perkembangan dan kebutuhan masyarakat maupun peserta didik sebagai individu yang utuh sehingga bahan pelajaran yang dipelajari selalu sesuai dengan bakat,

minat, dan potensi peserta didik [209].

Integrasi kurikulum sendiri dilakukan sebagai langkah inovasi bentuk penyeimbangan pengetahuan ilmu agama dan umum Peserta didik. Sehingga muatan kurikulumnya tersebut akan memberikan efek dalam pembentukan kecerdasan akademik dan karakternya. Karena pesantren dengan proses pendidikannya selama dua puluh empat jam penuh itu, dipandang orang mampu "menjinakan anak-anak mereka dari dislokasi sosial yang muncul dewasa ini sebagai ekses globalisasi nilai-nilai [210].

Integrasi merupakan kombinasi, koordinasi harmoni, kelengkapan sehingga menjadi kesatuan yang utuh.[211] mendefinisikan integrasi sebagai satu kesatuan yang utuh, tidak terpecah-belah yang meliputi keutuh-lengkapan satu sama lain dengan hubungan yang sangat erat. Sedangkan Istilah kurikulum berasal dari Bahasa Latin "*currere*" yang artinya lari cepat atau "*curriculae*" yang berarti sebagai jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari. Jarak yang ditempuh oleh pelari itu, dalam dunia pendidikan dapat disebut kurikulum yang merupakan sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik untuk mencapai ijazah [212]. Kurikulum terintegrasi ini merupakan suatu sistem yang terdiri dari interkoneksi dan komponen yang berinteraksi untuk mencapai kolaborasi menarik dan berkualitas. Yang akan

---

[209] Muhammad Khoiruddin, 'Integrasi Kurikulum Pesantren Dan Perguruan Tinggi', *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 17.2 (2019), 219–34 <https://doi.org/10.21154/cendekia.v17i2.1526>.

[210] Darul Qutni, 'Efektivitas Integrasi Kurikulum Dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik (Studi Di SMP Daarul Qur'an Internasional Tangerang Internasional Pesantren Tahfizh Daarul Qur'an)', *TAHDZIBI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3.2 (2018), 101–16 <https://doi.org/10.24853/tahdzibi.3.2.103-116>.

[211] Amirsyah Tambunan and Ummah Karimah, 'IMPLEMENTASI INTEGRASI KURIKULUM PADA PROSES SANTRI (Studi Kasus Di Pesantren Tahfizh Daarul Qur ' an Takhassus Banyuwangi)', *Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ*, 2 (2022) <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit/article/view/15575/8206>.

[212] Nik Haryanti, *Ilmu Pendidikan Islam* (Malang: Gunung Samudera, 2014).

menggabungkan kurikulum yang berada di pesantren dimasukkan pada kurikulum di Pondok Pesantren. Dalam kurikulum pesantren, santri dituntut untuk menguasai pengetahuan dan ilmu-ilmu agama terkait bahasa Arab klasik, sebagai syarat untuk mendalami ayat-ayat keagamaan, filsafat, hukum dan ilmiah [213]. Sebagian besar kurikulum pesantren membahas masalah aqidah, syariah, dan bahasa Arab. Yang meliputi antara lain Al-Quran dengan tajwid serta tafsirnya, aqoid dengan ilmu kalamnya; fiqih dengan ushul fiqhnya. Hadits dengan mustholah haditsnya, dan bahasa Arab dengan ilmu alatnya seperti nahwu, shorof, bayan, ma'ani, badi' dan arudl, tarikh, mantiq an tasawuf [214].

Kurikulum madrasah sendiri merupakan Konsep awal klasifikasi ilmu yang diajarkan pada tingkatan madrasah yang akan terus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan memiliki perhatian tinggi terhadap pemikiran yang rasional dan filosofis [215]. Fungsi pokok kurikulum madrasah sendiri untuk mengoptimalkan kemampuan intelektual melalui kajian mata pelajaran dan cara pembelajaran yang dilakukan di madrasah. Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia tentang kurikulum madrasah 2013 bahwasannya kerangka dasar kurikulum madrasah ini berfungsi sebagai acuan struktur kurikulum yang merupakan kompetensi inti, mata pelajaran, beban belajar, dan kompetensi dasar pada setiap madrasah.

---

[213] Muammar Kadafi Siregar, 'Pondok Pesantren Antara Misi Melahirkan Ulama Dan Tarikan Modernisasi', *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah*, 3.2 (2018), 16–27 <https://doi.org/10.25299/althariqahlm.2018.vol3(2).2263>.

[214] Pasmah Chandra, 'Peran Pondok Pesantren Dalam Membentuk Karakter Bangsa Santri Di Era Disrupsi', *Belajea; Jurnal Pendidikan Islam*, 5.2 (2020), 243 <https://doi.org/10.29240/belajea.v5i2.1497>.

[215] Syaiful Sagala, 'Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren', *Jurnal Tarbiyah*, 22.2 (2015), hlm. 205–25.

Integrasi kurikulum dengan memadukan kurikulum nasional dan pesantren. Kurikulum yang dimaksudkan adalah sejumlah mata pelajaran yang dipelajari oleh peserta didik di dalam kelas. Dimana di dalamnya muatan karakter yang terdapat dalam kompetensi inti 1 dan 2 yaitu aspek spiritual dan sosial. Sedangkan pada kurikulum pesantren terdapat mata pelajaran keislaman, pembelajaran tahfizh Al-Qur'an dan pembiasaan karakter karakter dalam praktik sehari-hari di lingkungan pesantren. Salah satu pengertian pendidikan adalah proses memanusiakan manusia. Untuk meraih derajat manusia seutuhnya sangatlah tidak mungkin tanpa melalui proses pendidikan. Pendidikan harus dapat menghasilkan insan-insan yang memiliki karakter mulia, di samping memiliki kemampuan akademik dan keterampilan yang memadai. Salah satu cara untuk mewujudkan manusia yang berkarakter adalah dengan mengintegrasikan pendidikan karakter dalam setiap pembelajaran.

Integrasi kurikulum di Pondok Pesantren dan Madrasah mengakomodir harapan orang tua dan santri/peserta didik dapat melanjutkan pendidikanya atau bahkan bagi mereka yang ingin bekerja bisa dengan mudah mendapatkan kesempatan bekerja sebab program Pondok Pesantren dan Madrasah memberikan bekal keilmuan dan kompetensi yang mapan dalam meluluskan santri/peserta didiknya. Bekal pengetahuan keagamaan dan ilmu pengetahuan umum dan dibarengi dengan peningkatan skill kompetensi menjadikan lulusan di Pondok Pesantren siap berdaya saing dalam akademik keilmuan maupun kesempatan dalam mendapatkan pekerjaan yang sesuai harapan. Adapun Integrasi Kurikulum yang dilaksanakan pondok pesantren dan madrasah di Pondok Pesantren adalah sebagai berikut:

Pertama, integrasi materi pondok berupa mata pelajaran nahwu Sobah ke dalam materi madrasah. Nahwu Sobah adalah sebuah kitab yang dikarang langsung oleh pendiri pondok pesantren yaitu kyai Sirodj. Didalamnya terdapat materi yang membahas tentang kaidah/ tata bahasa arab

(Nahwu/Sintaksis).

Kedua, Penerapan dalam penggunaan bahasa Asing (Arab dan Inggris) dalam aktivitas keseharian. seperti yang diungkapkan ustadzah Madaliyatul Jannah bahwa "Setiap Santri ataupun siswa diwajibkan untuk memakai bahasa Asing dalam berinteraksi dan sosialisasi dimanapun dan kapanpun. Kewajiban dalam penggunaan bahasa Asing telah dijadwalkan, seperti untuk hari sabtu-senin menggunakan bahasa Arab dan selasa-kamis dengan bahasa inggris sedangkan hari jum'at itu boleh keduanya".

Ketiga, Program wajib Belajar 6 tahun dan 4 tahun. Pondok Pesantren mempunyai peraturan terkait program pembelajaran yaitu bagi santri baru yang lulusan SD/MI maka ia wajib menyelesaikan pembelajaran selama 6 tahun dan santri baru yang berasal dari lulusan SMP/MTs ia wajib mengikuti program 4 tahun di tahun pertama dan kedua ikut kelas intensif (Kelas 1 dan 3 intensif). lalu di tahun ketiga dan keempat ikut kelas reguler.

Keempat, Integrasi materi pondok pesantren yaitu kitab klasik/kuning ke dalam jadwal mata pelajaran Madrasah. Diantara karakteristik pondok pesantren itu berupa muatan kurikulum berfokus pada ilmu khazanah keislaman, seperti ilmu al-Qur'an, ilmu gramatika arab (Nahwu dan sharaf), ilmu hadits, ilmu ketauhidan dan lain-lain dengan rujukan literatur klasik.

Kelima, Penerapan bahasa pengantar dalam pembelajaran di kelas dengan bahasa Asing. Keunggulan Pondok Pesantren ialah dengan mengusung visi "Berakhlakul karimah berkompetensi Bilingual" artinya kompetensi bahasa Asing menjadi kekhasan dari pondok ini. Para santrinya dicetak menjadi generasi yang cakap dalam penguasaan bilingual baik bahasa Arab maupun bahasa Inggris.

D. Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren

Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan oraganisasi atau dapat diartikan sebagai pengelolaan semua *stakeholder* berupa manusia yang ada didalam Institusi Pendidikan Islam mulai dari proses perencanaan sumber daya manusia, proses rekrutmen, proses seleksi, proses penempatan, proses pengembangan dan pembinaan, sampai ke evaluasi kinerja dari semua unsur lembaga.

Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam suatu organisasi *the right man on the right place* seperti yang disyaratkan pada suatu lembaga atau organisasi hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses pendidikan itu, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini dapat memiliki tempat yang khusus dalam organisasi pendidikan.[216]

Mubarok mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan praktek kebijakan yang dilakukan seorang manajer dalam menjalankan sumber daya manusia melalui proses penyaringan, perekrutan, pelatihan, penilaian, dan pengimbalan.[217] Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan dua cara, yaitu menetapkan rencana sumber daya manusia, dan menetapkan rencana pengembangan sumber daya manusia.

---

[216] Syawal Kurnia Putra et al, Konsep Manajmen Sumber DAya Manusia Dan Praktiknya di Lembaga Pendidikan, Nazzama Journal of Management Education Volume 1 Nomor 1, 2021, hlm. 65.

[217] Ramdani Mubarok, Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam Ál-fâhim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 3 No. 2. 2021, hlm. 136

Dalam operasi perakitan dan operasi manufaktur secara umum, manajer perlu mengingat bahwa mereka berurusan dengan: sistem orang, material, peralatan, dan proses yang secara eksplisit tertulis atau diam-diam (tidak tertulis tetapi secara informal diketahui oleh) rakyat). Tujuan para manajer sehubungan dengan kualitas adalah untuk 1) memastikan bahwa proses yang mempengaruhi kualitas adalah eksplisit dan tertulis secara formal, 2) untuk memastikan bahwa orang mengikuti proses eksplisit yang ditentukan, dan 3) untuk memastikan bahwa setiap pekerja mengikuti perilaku kepemimpinan yang melindungi kualitas produk, biasanya: integritas, kerja tim, kepemilikan, dan kepatuhan terhadap bisnis proses. Hanya karena sebuah operasi memiliki instruksi kerja yang ditulis dengan baik, prosedur, alat bantu visual, dan pekerja yang seharusnya terlatih sebagai dicatat dalam matriks keserbagunaan tidak berarti bahwa orang mengikuti proses tertulis. Penting untuk memverifikasi bahwa orang-orang melakukannya apa yang mereka telah dilatih untuk dan ditugaskan untuk melakukan. Manajer dan semua pekerja perlu memahami bahwa meninjau pekerjaan orang adalah proses yang tidak dapat dikompromikan atau diabaikan. Dengan demikian PDCA siklus Shewhart-Deming masih berlaku: 1) Rencana: Melatih pekerja dengan mengandalkan instruksi kerja, spesifikasi, dan standar lainnya, 2) Do: Biarkan pekerja melakukan pekerjaan, 3) Periksa: Verifikasi pekerjaan yang dilakukan dan kualitas produk yang dihasilkan (termasuk umpan balik pengguna akhir sebagai keluhan pelanggan), 4) Bertindak: Membantu pekerja mengidentifikasi penyesuaian atau peningkatan yang diperlukan terhadap standar dan menerapkannya sesuai kebutuhan.[218]

Dari beberapa istilah tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam konteks manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas yang bagus dibutuhkan sebuah konsep

---

[218] Gregoire Nleme, Elemen Kualitas dalam Rantai Pasokan Mobil: Tampilan Siklus Shewhart-Deming, Jurnal Manajemen Internasional, ISSN 2277- 5846

atau perencanaan yang matang sehingga akan mendapat hasil sesuai dengan yang diinginkan. Mutu atau kualitas yang dihasilkan dari proses yang sudah dilakukan dengan melalui beberapa tahapan sesuai dengan yang direncanakan meskipun dalam proses pelaksanannya mengalami suatu hambatan akan berimplikasi terhadap hasil dari hasil tersebut akan dikembangkan lagi menuju perbaikan terus menerus yang pada akhirnya bermuara pada kepuasan pelanggan.

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan dan pendayagunaan personalia sekolah/madrasah atau instansi (SDM), baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif secara efektif dan efisien banyak tergantung pada kemampuan kepala sekolah/madrasah yang bertindak sebagai manajer dan pemimpin pada lembaga pendidikan tersebut.[219]

Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan yang efektif dari manusia dalam pekerjaan mereka, manajemen sumber daya manusia meneliti hal-hal yang dapat atau harus dilakukan untuk menjadikan orang yang bekerja menjadi lebih produktif dan lebih puas.[220] Menurut Dessler bahwa kebijakan dan praktek di dalam menggerakan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan

---

[219]Baharuddin dan Mohlm. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010),hlm.61.

[220]Ivancevich, J.M., *Human Recourse Management*, (Singapore: McGraw-Hill, 1995), hlm. 3

perekrutan, penyaringan, pendidikan dan pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.[221]

Menurut Sondang P Siagian bahwa manajemen sumber daya manusia adalah " Proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[222]

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu, sumber daya tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi.[223]

Ada 4 (empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

---

[221] Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Penerbit Indeks, 2014), hlm. 4.
[222] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara,2014), hlm. 8.
[223] Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 118.

1. Tujuan Kemasyarakatan/Sosial

   Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.
2. Tujuan Organisasional

   Tujuan organisasional departemen sumber daya adalah sasaran (target) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.
3. Tujuan Fungsional

   Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, pengembangan yang inovatif serta menemukan pendekatan manajemen yang akan menahan dan memotivasi orang orang terbaik.
4. Tujuan Pribadi

   Tujuan pribadi adalah tujuan dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. JIka tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, karyawan barangkali memilih menarik diri dari lembaga pendidikan.[224]

Sumber daya manusia sebagai suatu lembaga atau instansi yang dalam menjalankan tujuannya harus dapat menyesuaikan antara faktor eksternal dan faktor internal. Kedua faktor ini saling mempengaruhi antara satu dan lainnya. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia di lembaga secara tidak langsung akan mempengaruhi tujuan lembaga atau instansi tersebut. Semakin berkualitas tenaga

[224] *Ibid.,* hlm. 121.

kerja yang direkrut dan semakin baik perlakuan lembaga terhadap tenaga kerja, lembaga akan dapat mencapai tujuannya dalam mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

Ada aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi MSDM yakni, sebagai berikut:

1. Perencanaan, menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.
2. Pengorganisasian, memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.
3. Penyusunan staf, menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan
4. Kepemimpinan, mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.
5. Pengendalian, menetapkan standar, standar kualitas, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.[225]

E. Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana sebagai bagian integral dari keseluruhan kegiatan pembelajaran di satuan pendidikan mempunyai fungsi dan peran dalam pencapaian kegiatan pembelajaran sesuai kurikulum satuan pendidikan. Agar pemenuhan sarana dan prasarana tepat guna dan berdaya guna

[225] Dessler, *Manajemen Sumber Daya…,* hlm. 5.

(efektif dan efisien), diperlukan suatu analisis kebutuhan yang tepat di dalam perencanaan pemenuhannya.[226]

Dalam pengertian sarana dan prasarana sekolah Depdiknas telah membedakan antara sarana pendidikan dan prasarana pendidikan. Adapun masing-masing pengertian yaitu sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.[227] Jadi bisa disimpulkan dari kedua pengertian tadi bahwa sarana pendidikan bersifat langsung sedangkan prasarana pendidikan bersifat tidak langsung.

Sarana pendidikan diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu (1) habis tidaknya dipakai, (2) bergerak tidaknya, (3) hubungannya dengan proses belajar mengajar. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah yang diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu (1) prasarana secara langsung digunakan dalam untuk proses pembelajaran; (2) prasarana yang tidak digunakan untuk proses pembelajaran, tetapi secara langsung sangat menunjang proses pembelajaran.[228]

Komponen dalam Sarana dan Prasarana adalah:

1. **Sarana**

   Semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sarana pendidikan sangatlah beragam dilihat dari segi jenisnya. Sarana meliputi:

   a. Perabot Secara umum perabot sekolah mendukung 3 fungsi yaitu : fungsi pendidikan, fungsi administrasi, dan fungsi penunjang. Jenis perabot sekolah di kelompokkan

---

[226] Amirin Tatang M, *Pengertian Sarana dan Prasarana Pendidikan*, (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2011), hlm. 50.

[227] Barnawi dan M. Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hlm. 47.

[228] *Ibid.,* hlm. 49.

menjadi 3 macam: a) Perabot pendidikan adalah semua jenis mebel yang digunakan untuk proses kegiatan belajar mengajar. Misalnya meja, kursi, papan tulis, lemari. b) Perabot administrasi adalah perabot yang digunakan untuk mendukung kegiatan kantor. c) Perabot penunjang perabot yang digunakan atau dibutuhkan dalam ruang penunjang. Seperti perabot perpustakaan, perabot UKS, perabot OSIS.

b. Alat dan Media Pendidikan Setiap mata pelajaran sekurang-kurangnya memiliki satu jenis alat peraga praktek yang sesuai dengan keperluan pendidikan dan pembelajaran, sehingga dengan demikian proses pembelajaran tersebut akan berjalan dengan optimal. Misalnya alat peraga, bahan, alat percobaan.
c. Buku atau Bahan Ajar Bahan ajar adalah sekumpulan bahan pelajaran yang di gunakan dalam kegiatan proses belajar mengajar di antaranya buku teks pelajaran, buku panduan pendidik, buku pengayaan, dan buku referensi.
d. Perlengkapan Penunjang Perlengkapan penunjang diperlukan untuk menunjang kegiatan belajar secara tidak langsung, misalnya kotak P3K, jam dinding, tempat cuci tangan, simbol kenegaraan dan sebagainya.[229]

2. Prasarana

Prasarana adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Adapun aspek dalam prasarana sekolah meliputi:

a. Lahan Lahan yang diperlukan untuk mendirikan sekolah harus disertai dengan tanda bukti kepemilikan yang sah dan lengkap (sertifikat), adapun jenis lahan tersebut harus memenuhi beberapa kriteria antara lain : a) Lahan terbuka adalah lahan yang belum ada bangunan diatasnya. b) Lahan kegiatan praktek adalah lahan yang

[229] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Branded School, Membangun Sekolah Unggul Berbasis Peningkatan Mutu*, (Yogyakart: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 54.

digunakan untuk pelaksanaan kegiatan praktek. c) Lahan pengembangan adalah lahan yang dibutuhkan untuk pengembangan bangunan dan kegiatan praktek. d) Lokasi sekolah harus berada di wilayah pemukiman yang sesuai dengan cakupan wilayah sehingga mudah di jangkau dan aman dari gangguan bencana alam dan lingkungan yang kurang baik.

b. Ruang Secara umum jenis ruang ditinjau dari fungsinya dapat dikelompokkan dalam: a) Ruang Pendidikan Ruang pendidikan berfungsi untuk menampung proses kegiatan belajar mengajar teori dan praktek antara lain : ruang perpustakan, ruang laboratorium, ruang kesenian, ruang olah raga, dan ruang keterampilan. b) Ruang Administrasi Ruang administrasi berfungsi untuk melaksanakan berbagai kegiatan kantor. Ruang administrasi terdiri dari : ruang kepala sekolah, ruang tata usaha, ruang guru, dan gudang. c) Ruang Penunjang Ruang penunjang berfungsi untuk menunjang kegiatan yang mendukung proses kegiatan belajar mengajar antara lain : ruang ibadah, ruang serbaguna, ruang koperasi sekolah, ruang UKS, ruang OSIS, ruang WC / kamar mandi, dan ruang BP.

Standar sarana dan prasarana adalah Standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berrekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Sedangkan standar sarana dan prasarana dalam setiap satuan pendidikan telah tercantum dalam PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 42:[230]

1. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media

[230]*Ibid.*, hlm. 48.

pendidikan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

2. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Adapun standardisasi mempunyai arti penyesuaian bentuk ukuran dan kualitas dengan pedoman atau standar yang telah ditetapkan.31 Dalam penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) tersebut dimaksudkan untuk memacu pengelola, penyelenggara, dan satuan pendidikan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu serta sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Secara rinci standar sarana dan prasarana sekolah dasar, menengah dan kejuruan dapat dilihat dalam peraturan berikut.

1. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/ Madrasah Aliyah (SMA/MA).
2. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 40 Tahun 2008 tentang Standar Sarana dan

Prasarana untuk Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK).[231]

Adapun indikator sarana dan prasarana sekolah adalah:

1. Alat dan media pendidikan, merupakan seperangkat alat bantu atau pelengkap yang digunakan oleh guru atau pendidik dalam rangka berkomunikasi dengan siswa atau pserta didik. Alat bantu itu disebut media pendidikan, sedangkan komunikasi adalah sistem penyampaiannya.
2. Buku atau sumber belajar, merupakan segala sesuatu yang berupa sekumpulan bahan dan dapat dimanfaatkan dalam kepentingan proses belajar mengajar untuk memperoleh informasi dan pengalaman, sehingga dapat mempermudah aktivitas belajar.
3. Lahan
4. Bangunan e
5. Ruang
6. Fasilitas perlengkapan penunjang lainnya.

F. Manajemen Pembiayaan

Manajemen pembiayaan terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan pembiayaan. Manajemen adalah "proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari sebuah organisasi".[232] Menurut Ducker manajemen adalah suatu ramalan bahwa dengan menggunakannya seorang manager pada waktu yang akan datang akan dapat mempertanggungjawabkan baik hasil maupun kualitas hubungan kemanusiaan yang berlaku di dalam organisasinya.[233] Manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan dengan tujuan kegiatan pendidikan lebih mengarah

---

[231] Barnawi dan Mohammad Arifin, *Branded School, Membangun Sekolah Unggul Berbasis* .., hlm. 86.

[232]Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam,* (Yogyakarta: Teras, 2013), hlm. 6-7.

[233] Peter F. Drucker, *Inovasi dan Kewiraswastaan* diterj. Rusjdi Naib. (Jakarta: Erlangga 1996), hlm. 328.

kepada penciptaan kecerdasan bangsa, proses pengelolaannya dilakukan secara kelompok dengan mengarahkan pada tujuan organisasi ke arah yang lebih baik dan mengedepankan sumberdaya yang ada dalam sekolah.

Pembiayaan bukan hanya sebagai usaha pengumpulan modal, melainkan mencakup dimensi penggunaan modal tersebut. Pembiayaan sebagai akibat kesadaran bahwa modal merupakan faktor produksi yang langka sehingga perlu dipakai sebaik mungkin. Menurut Siagian menyatakan "keuangan atau pembiayaan yang berasal dari kata finance dikaitkan dengan usaha memperoleh atau mengumpulkan modal untuk membiayai aktivitas yang akan dilakukan".[234]

Manajemen keuangan sekolah merupakan bagian dari kegiatan pembiayaan pendidikan, yang secara keseluruhan menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawab-kannya secara efektif dan transparan. Dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, manajemen keuangan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan.[235]

Manajemen pembiayaan yaitu pengelolaan semua bentuk keuangan baik usaha memperoleh atau mengumpulkan modal untuk membiayai aktivitas atau kegiatan yang secara langsung maupun tidak langsung untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, baik yang dikeluarkan oleh sekolah maupun siswa. Pembiayaan madrasah selain bersumber berasal dari orang tua siswa juga bersumber dari pemerintah, bantuan luar negeri dan sumbangan sukarela.

Pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian pengelolaan pendidikan. Setiap lembaga pendidikan selalu berhubungan dengan masalah pembiayaan,

---

[234]Sondang P Siagian, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi,* (Jakarta:Gunung Agung: 1990), hlm. 130.
[235]E. *Mulyasa. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 193-194.

yang berkisar pada: uang sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), uang kesejahteraan personel dan gaji serta pembiayaan yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraan lembaga pendidikan seperti perbaikan sarana prasarana dan sebagainya. E. Mulyasa menjelaskan bahwa tugas pengelolaan pembiayaan dapat dibagi kedalam tiga fase, yaitu:

1. *Financial Planning*
   Financial planning merupakan kegiatan mengkoordinir semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan.
2. *Implementation*
   Ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan.
3. *Evaluation*
   Merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran. [236]

Dalam pelaksanaannya, manajemen pembiayaan menganut asas pemisahan tugas antara fungsi *Otorisator*, *Ordonator*, dan Bendaharawan. *Otorisator* adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. *Ordonator* adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan.

Bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban. Kepala sekolah sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Sedangkan bendaharawan,

---

[236] Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolahlm.* (Bandung.Penerbit Rosda karya, 2007), hlm. 98

di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

Pengelola pembiayaan sekolah berkewajiban untuk menentukan pembiayaan sekolah, cara mendapatkan dana untuk infrastruktur sekolah serta penggunaan dana tersebut untuk membiayai kebutuhan sekolah.

Tugas pengelola pembiayaan antara lain:
1. Manajemen untuk perencanaan perkiraan
2. Manajemen memusatkan perhatian pada keputusan investasi dan pembiayaannya
3. Manajemen kerjasama dengan pihak lain
4. Penggunaan pembiayaan dan mencari sumber dananya

Seorang manajer pembiayaan harus mempunyai pikiran yang kreatif dan dinamis. Hal ini penting karena pengelolaan yang dilakukan oleh seorang manajer pembiayaan berhubungan dengan masalah pembiayaan yang sangat penting dalam penyelenggaraan kegiatan sekolah.

Pembiayaan pendidikan telah diatur dalam UUD Negara Republik Indonesia 1945 (Amandemen IV) yang menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan; setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya; pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang pengembangan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang; negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan

bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.[237]

UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional lebih lanjut telah mengatur beberapa pasal yang menjelaskan pendanaan pendidikan yaitu pada Pasal 11 Ayat 2 Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga negara yang berusia tujuh sampai lima belas tahun. Lebih lanjut pada Pasal 12, Ayat (1) disebutkan bahwa setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi yang orangtuanya tidak mampu membiayai pendidikannya dan mendapatkan biaya pendidikan bagi mereka yang orangtuanya tidak mampu membiayai pendidikannya.[238] Di samping itu disebutkan pula bahwa setiap peserta didik berkewajiban ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan, kecuali bagi peserta didik yang dibebaskan dari kewajiban tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada Bab VIII Wajib Belajar Pasal 34 menyatakan bahwa setiap warga negara yang berusia 6 (enam) tahun dapat mengikuti program wajib belajar; Pemerintah dan Pemerintah Daerah menjamin terselenggaranya wajib belajar minimal pada jenjang pendidikan dasar tanpa memungut biaya, wajib belajar merupakan tanggung jawab negara yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan Pemerintah, Pemerintah Daerah dan masyarakat. Ketentuan mengenai wajib belajar sebagaimana dimaksud dalam Ayat (1), Ayat (2) dan Ayat (3) diatur lebih lanjut dengan PP.[239] Pendanaan Pendidikan menjadi tanggungjawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan masyarakat. Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan. Pengelolaan dana pendidikan dilakukan

---

[237] Undang-undang Dasar 1945 dan Amandemen Tahun 2002, (Solo: Eka Mediatara, t.t), hlm. 67.

[238] UU Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. (Bandung: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 12.

[239]*Ibid.*, hlm. 27.

berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

Sumber-pembiayaan. Harta sebagai salah satu titipan Allah SWt juga harus perlu dikelola dengan baik dan profesional berdasarkan pengetahuan, hal ini sesuai dengan firman Allah SWT:

Artinya: Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. Berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik. (QS. An-Nisa: 5).[240]

Manajemen pembiayaan yaitu pengelolaan semua bentuk keuangan baik usaha memperoleh atau mengumpulkan modal untuk membiayai aktivitas atau kegiatan yang secara langsung maupun tidak langsung untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, baik yang dikeluarkan oleh sekolah maupun siswa. Pembiayaan madrasah selain bersumber berasal dari orang tua siswa juga bersumber dari pemerintah, bantuan luar negeri dan sumbangan sukarela.

Sumber pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik; (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.[241] Berkaitan dengan penerimaan pembiayaan dari orang tua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 1989 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana

[240] Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya,* (Semarang: PT Toha Putra, 2011), hlm. 122.

[241] E.Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional*.(Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005), hlm. 47.

pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah,masyarakat dan orang tua.

Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan. Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan, misalnya, biaya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan furniture, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang barang yang tidak habis pakai.

Dalam implementasi MBS, manajemen komponen pembiayaan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai dari tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran, serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi dan nepotisme.

Pentingnya Pengelolaan Pembiayaan Dalam Pendidikan Islam. Lembaga pendidikan dianggap suatu proses produksi yang menghasilkan lulusan berkualitas. Raymond C.Gibson yang dikutip oleh Koswara dan Nuryantini mengungkapkan: Produk pendidikan sebagai berikut bahwa produksi dan distribusi ilmu pengetahuan di Amerika telah berkembang menjadi perusahaan terbesar dan unsur kekuasaan utama dewasa ini berupa pendidikan dan pendidikan adalah investasi manusia (investasi investment). Ia merinci ilmu pengetahuan menjadi lima sector, yaitu: 1) Pendidikan, 2) Penelitian dan pengembangan, 3) Media komunikasi, 4) Mesin informasi, 5) Pelayanan informasi. [242]

[242] Koswara dan Nuryantini. *Manajemen Lembaga Pendidikan*. (Bandung: Patragading. 2002), hlm. 35.

Dengan demikian, pendidikan merupakan perusahaan, yaitu yang menghasilkan orang-orang yang dapat berusaha. Oleh sebab itu, pengelolaan pendidikan harus memperhatikan manajemen bisnis. Di dalam penyelenggaraan pendidikan baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun oleh masyarakat membutuhkan pembiayaan yang besar dan pengelolaan yang efektif.

Menurut Qomar, berkaitan dengan penggunaan pembiayaan, bagi lembaga pendidikan Islam harus menjaga dan kepercayaan para pemberi dana dan juga pihak lain. Untuk itu perlu dilakukan hal-hal berikut ini :

1. Penggunaan dana harus benar-benar sesuai dengan program yang direncanakan.
2. Anggaran harus dipergunakan seefisien mungkin dan menghindari terjadinya kecurangan mark up pembelian atau pengadaan barang
3. Hindari kesan bahwa kegiatan dalam sekolah sekedar untuk menghabiskan dana, sehingga harus dilakukan penghematan.
4. Pengeluaran dana hanya dapat dilakukan oleh petugas yang berwenang sesuai dengan aturan yang berlaku.[243]

Setiap unit kerja berhubungan dengan masalah pembiayaan, demikian pula di lembaga Pendidikan Islam. Soal-soal yang menyangkut pembiayaan di madrasah pada garis besarnya berkisar pada: uang Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), uang kesejahteraan personel dan gaji serta pembiayaan yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraan madrasah seperti perbaikan sarana dan sebagainya.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan

[243] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 90.

sistem persekolahan, peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. [244] Untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan profesional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Salah satu sumber daya yang perlu dikelola dengan baik dalam lembaga pendidikan adalah masalah pembiayaan.

Dalam konteks ini, pembiayaan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan madrasah sebagai alat untuk melengkapi berbagai sarana dan prasarana pembelajaran di madrasah, pengembangan kesejahteraan guru, layanan, dan pelaksanaan program supervisi. Kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran akan berimplikasi pada semangat siswa untuk belajar, dan memudahkan guru dalam mengajar. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah harus mengetahui dan mampu mengelola pembiayaan sekolah/madrasah dengan baik, bertanggung jawab dan transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Penggunaan pembiayaan didasarkan pada prinsip sebagai berikut :

1. Hemat tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
2. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan.
3. Keharusan penggunaan kemampuan.[245]

Dalam mengelola pembiayaan ini, kepala sekolah berfungsi sebagai *"otorisator"* dan *"ordonator"*. Sebagai otorisator kepala sekolah diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Sedangkan fungsi sebagai ordonator, kepala sekolah sebagai pejabat yang berwewenang melakukan pengujian dan memerintahan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan.

---

[244] M Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan*. (Lombok: Holistika, 2012), 90.

[245] Nur Rahmah, *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan Sekolah*, Journal of Islamic Education Management Oktober 2016, Vo.1, No.1, hlm. 74.

Kepala sekolah diharuskan mampu menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS). Untuk itu kepala sekolah mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan sumber daya sekolah. Sumber dana tersebut antara lain meliputi anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Bantuan Operasional Sekolah (BOS), (BP3), donatur, badan usaha, serta sumbangan lain-lain. Untuk sekolah-sekolah swasta sumber dana berasal dari SPP, subsidi pemerintah, donatur, yayasan, dan masyarakat secara luas.[246]

Sebagaimana Perpres Nomor 82 Tahun 2021 pada Bab II Sumber Pendanaan Penyelenggaraan Pesantren Bagian Kesatu Umum, Pasal 4 Pendanaan penyelenggaraan Pesantren bersumber dari: a. masyarakat; b. Pemerintah Pusat; c. Pemerintah Daerah; d. sumber lain yang sah dan tidak mengikat; dan e. Dana Abadi Pesantren.

Setelah mengetahui sumber dana yang ada, selanjutnya sekolah/madrasah membuat RAPBS. Dalam menyusun RAPBS kepala sekolah sebaiknya membentuk tim dewan guru. Setelah itu tim dan kepala sekolah menyelesaikan tugas, memerinci semua anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Dengan pelibatan para guru ini akan diperoleh rencana yang mantap, dan secara moral semua guru dan kepala sekolah merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan rencana tersebut.

Prosedur pengalokasian anggaran belanja pendidikan sebagai realisasi anggaran berpedoman pada:

1. Azas Plafond, yaitu anggaran belanja yang telah ditetapkan tidak dapat melebihi jumlah tertinggi dari ketentuan
2. Azas Pengeluaran Berdasarkan Mata Anggaran, yaitu setiap pengeluaran harus berpedoman pada mata anggaran yang telah ditetapkan.
3. Azas Pengeluaran Terbatas, yaitu semua pendapatan Negara baik dipusat maupun didaerah pada setiap

---

[246] Sulistyorini. *Manajemen Pendidikan Islam,* (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 129.

departemen tidak boleh langsung digunakan untuk memenuhi kebutuhan sesuai anggaran belanja yang telah disetujui.[247]

G. Manajemen Humas Pondok Pesantren

Menurut Jefkins, *Public Relations* berarti suatu bentuk komunikasi yang berlaku terhadap semua jenis organisasi, baik yang bersifat komersial maupun yang bersifat non komersial, di sektor publik (pemerintah) maupun *privat* (pihak swasta).[248] Menurut Greener, *Public Relations* adalah presentasi positif suatu organisasi kepada keseluruhan publiknya yang bertujuan untuk membuat masyarakat berpikir lebih tinggi tentang suatu organisasi.[249]

Definisi J.C, Seidel, *Public Relations* Director, division of Housing, state of new York, seperti yang dikutip Oemi, *Public Relations* adalah proses yang kontinu dari usaha-usaha manajemen untuk memperoleh Godwill dan pengertian dari para langganannya, pegawainya, dan public pada umumnya; kedalam dengan mengadakan analisa dan perbaikan-perbaikan terhadap diri sendiri, keluar dengan mengadakan pernyataan-pernyataan.

IPRA atau *The International Public Relations Association*,seperti yang dikutip Onong, mendefinisikan *Public Relations* sebagai fungsi manajemen dari sikap budi yang direncanakan dan dijalankan secara berkesinambungan yang oleh beberapa organisasi dan juga lembaga-lembaga umum dan pribadi dipergunakan untuk memperoleh dan membina saling pengertian, simpati dan dukungan dari mereka yang ada sangkut pautnya dan yang diduga akan ada kaitannya dengan cara menilai opini public mereka dengan tujuan sedapat mungkin menghubungkan kebijakan dan ketatalaksanaan, guna mencapai kerjasama yang lebih efisien,

---

[247] *Ibid.*, hlm. 133.

[248] Frank Jefkins, *Public Relation,* Alih Bahasa : Aris Munandar, (Jakarta : Erlangga, 1992), hlm. 2.

[249] Tony Greener, *Kiat Sukses public Relations*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), hlm. 3-4.

dengan kegiatan penerangan yang berencana dan tersebar luas.[250]

Oemi, W. emerson reck, Public Relations director' colgate university menyatakan, *Public Relations* adalah kelanjutan dari proses penetapan kebijaksanaan, penentuan pelayanan pelayanan dan sikap yang disesuaikan dengan kepentingan orang-orang atau golongan agar orang atau lembaga itu memperoleh kepercayaan.[251] Cutlip, seperti yang dikutip oleh Simandjuntak, dkk, mendefinisikan *Public Relations* sebagai fungsi manajemen yang mengevaluasi perilaku public, mengidentifikasi kebijakan dan prosedur dari individu atau organisasi dengan keinginan public, dan merencanakan serta menetapkan program aksi agar publik dapat menerima dan memahami.[252] Dalam pengertian yang yang lain Cutlip mendefinisikan *Public Relations* sebagai fungsi manajemen yang membentuk dan memelihara relasi yang saling menguntungkan antara organisasi dengan publiknya. Keberhasilan atau kegagalan *Public Relations* ini tergantung bagaimana membentuk dan memelihara relasi yang saling menguntungkan itu.[253]

Definisi Rex Harlow, seperti yang dikutip oleh Onong, *Public Rela ions* adalah fungsi manajemen yang khas yang yang mendukung pembinaan dan pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya mengenai komunikasi, pengertian, penerimaan, dan kerja sama; melibatkan manajemen dalam permasalahan atau persoalan; membantu manajemen menjadi tahu mengenai dan tanggap terhadap opini public; menetapkan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani kepentingan public; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan

---

250 Onong Uchjana Effendy,*Human Relations dan Public relations,* (Bandung: Mandar Maju, 1993), hlm. 118.

251 *Ibid*., hlm. 4.

252John P. Simandjunta*k*, dkk,*Public Relatios*(Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003),, hlm. 29.

253*Ibid*., hlm. 32.

Secara efektif; bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam membantu mengantisipasi kecenderungan; dan menggunakan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama.[254]

Rachmadi mengatakan *Public Relations* merupakan bagian integral dari suatu kelembagaan dan bukan suatu fungsi atau bagian yang berdiri sendiri, sebagai penyelenggara komunikasi timbal-balik antara suatu lembaga dengan publik yang mempengaruhi sukses tidaknya lembaga tersebut. Komunikasi seperti ini untuk menciptakan saling pengertian dan dukungan bagi tercapainya tujuan, kebijakan, dan tindakan lembaga tersebut.[255]

Definisi mengenai *Public Relations* dalam arti Humas didefinisikan sebagai komunikasi antara organisasi dengan masyarakat di sekitar. Memang ini semua bukan suatu perbedaan yang mendasar, tetapi hanya masalah peringkat untuk menangani konflik, keluhan komunikasi interen, pengumpulan dana maupun penyampaian bantuan. Humas selalu mengutamakan kepentingan organisasi dan memiliki bentuk khusus dalam pengelolaan. Persamaan dasar dari humas dan penerangan adalah memperjelas komunikasi demi pemahaman yang lebih baik. Penerangan lebih bermuatan tanggung jawab agar yang menerima penerangan dapat mengambil keputusan yang terbaik.[256]

Humas, menurut Moore, adalah suatu filsafat sosial dari manajemen yang dinyatakan dalam kebijaksanaan beserta pelaksanaannya, yang, melalui interpretasi yang peka mengenai peristiwa-peristiwa berdasarkan pada komunikasi dua arah dengan publiknya, berusaha untuk memperoleh saling pengertian dan itikad baik. Lebih lanjut Moore mengatakan bahwa dalam Humas ada empat unsure dasar, pertama, hubungan masyarakat merupakan filsafat manajemen

---

[254] *Onong,Human Relations…*, hlm. 118.

[255]F. Rachmadi, *Public Rrelations dalam Teori dan Praktek*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1992), hlm. 7.

[256]John Tondowidjojo, *Dasar-Dasar Public Relations*,(Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 4.

yang bersifat sosial; kedua, hubungan masyarakat adalah suatu pernyataan tentang filsafat tersebut dalam keputusan kebijaksanaan; ketiga, hubungan masyarakat adalah tindakan akibat kebijaksanaan tersebut; dan keempat, hubungan masyarakat merupakan komunikasi dua arah yang menunjang ke arah penciptaan kebijaksaan ini kemudian menjelaskan, mengumumkan, mempertahankan, atau mempromosikannya kepada public sehingga memperoleh saling pengertian dan itikad baik.[257]

Selanjutkan dalam penelitian ini kami menyimpulkan adanya kesamaan antara pengertian *Public Relations* dan Humas, sehingga untuk selanjutnya segala yang berkaitan dengan Humas di sini akan dianggap juga berkaitan dengan *Public Relations*. Humas merupakan terjemahan bebas dari *Public Relations*, kedua istilah ini dipakai secara bergantian, yang terdiri dari semua bentuk komunikasi yang terselenggara antara lembaga atau organisasi yang bersangkutan dengan siapa saja yang berkepentingan dengannya.

Menurut Onong, dalam *Public Relations* harus ada dua aspek yaitu; pertama, sasaran *Public Relations* adalah *internal public* dan *rxternal public*. *Internal public* adalah orang-orang yang berada atau tercakup oleh organisasi, sedangkan *external public* adalah orang-orang yang berada di luar organisasi yang ada hubungannya dan yang diharapkan ada hubungannya ; kedua, kegiatan *Public Relations* adalah komunikasi dua arah timbal-balik (*reciprocal two way traffic communication*), ini berarti bahwa dalam penyampaian informasi, baik yang mengarah ke *internal public* maupun yang mengarah ke external public terjadi umpan balik.[258]

Setiap orang pada dasarnya pernah mengenal dan mempraktekkan fungsi *Public Relations*, karena manusia adalah makhluk sosial yang selalu melakukan interaksi dengan orang lain untuk pemenuhan kebutuhan hidupnya. Istilah dfasar ini

---

[257]Frazier Moore, *Hubungan Masyarakat: Prinsip, Kasus, dan Masalah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya,1988), hlm. 6-7.
[258]Onong, *Human Relations…*, hlm. 110.

seringkali kabut dan tidak dipahami oleh semua orang. Mengacu pada pengertian-pengertian tentang *Public Relations* di atas, pada dasarnya *Public Relations* adalah bidang atau fungsi tertentu yang diperlukan oleh setiap organisasi, baik organisasi yang bersifat komersial maupun organisasi yang bersifat non komersial. Mulai dari yayasan, perguruan tinggi, dinas militer sampai dengan lembaga-lembaga pemerintahan. Kebutuhan dan kehadiran *Public Relations* tidak dapat dicegah, terlepas dari suka atau tidak suka, karena *Public Relations* merupakan salah satu elemen yang menentukan kelangsungan suatu organisasi secara positif. Arti penting *Public Relations* sebagai sumber informasi semakin kita rasakan pada era globalisasi seperti saat ini.

Menurut Ameteambun, seperti yang dikutip oleh Daryanto, konsepsi hubungan antara sekolah atau lembaga pendidikan dan masyarakat adalah sebagai berikut:[259]

1. Konsep "menunggu", yaitu lembaga pendidikan hanya menunggu dan mengharapkan perhatian dan bantuan dari masyarakat.
2. Konsep preventif kegiatan lembaga pendidikan hanya untuk mencegah hal-hal yang tak diinginkan oleh masyarakat.
3. Konsep tanda bahaya kegiatan-kegiatan hubungan masyarakat terjadi apabila ada bahaya, misalnya kebakaran, sehingga lembaga pendidikan memerlukan bantuan dengan masyarakat.
4. Konsep pameran sebuah lembaga pendidikan hanya memamerkan kegiatannya kepada masyarakat, tentu saja hal-hal yang dipamerkan hanya tertentu yang telah diseleksi. Hal ini tidak mencerminkan keaslian dari keseluruhan program .
5. konsep *prestise* kegiatan lembaga pendidikan hanya untuk menonjolkan karirnya. Biasanya hal ini cenderung untuk mencari popularitas.

---

[259]M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan,*(Jakarta: PT Rineka Cipta,1998), hlm. 73.

6. Konsep *partnership*, hubungan ini dapat diinterpretasikan sebagai hubungan proses timbal balik. Dimana kebutuhan dan keinginan masyarakat juga menjadi kebutuhan dan keinginan lembaga pendidikan.
7. Konsep *social leadership*, suatu lembaga pendidikan sebagai lembaga pendidikan utama bagi masyarakat, harus dapat diharapkan membina kepemimpinannya dengan pihak yang erat hubungannya dengan problema-problema sosial.

Layanan Riset Pendidikan dan Asosiasi Nasional Kepala Pendidikan Dasar di Alexandria, seperti yang dikutip Burhanuddin, dkk, merumuskan beberapa teknik meningkatkan keterlibatan berbagai pihak dalam menyelenggarakan pendidikan sebagai berikut:[260]

1. Layanan masyarakat. Dalam hal ini lembaga pendidikan harus mempelajari kebutuhan masyarakat dan berusaha memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat.
2. Program pemanfaatan alumni. Lembaga bisa melibatkan alumni-alumni yang sukses sebagai pembicara dalam seminar-seminar atau kegiatan lain untuk meningkatkan semangat siswa atau mahasiswanya.
3. Masyarakat sebagai model. Masyarakat sebagai model siswa, terutama masyarakat yang telah berhasil dalam kehidupannya.
4. *Open house*. Lembaga pendidikan secara terbuka bersedia diobservasi oleh masyarakat, sehingga masyarakat mengetahui penyelenggaraan pendidikan di lembaga tersebut.
5. Pemberian kesempatan kepada masyarakat. Lembaga memberi kesempatan kepada masyarakat untuk ikut terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan.
6. Masyarakat sebagai sumber informasi. Lembaga selalu mencari isu-isu dalam masyarakat guna mengembangkan lembaganya.

---

[260]Burhanuddin,dkk, *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi* Pendidikan.(Malang: UNM,2003), hlm. 127-128.

7. Diskusi panel. Mahasiswa, orang tua, staf dan pekerja mengadakan pertemuan untuk menindaklanjuti kegiatan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat.
8. Memberdayakan orang-orang kunci. Lembaga juga bisa memberdayakan orang-orang kunci dalam masyarakat seperti kyai, sesepuh lingkungan, pengusaha sukses, pejabat setempat, dan lain-lain untuk diikutkan dalam memikirkan program pengembangan lembaga pendidikan.

Memang tidak dapat dipungkiri bahwa keterlibatan masyarakat mempunyai peranan yang sangat penting bagi perkembangan organisasi di masa yang akan datang. Begitu juga sebuah lembaga pendidikan, suatu lembaga pendidikan bisa dikatakan sukses jika mampu mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, karena bagaimanapun juga pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara orang tua, lembaga pendidikan dan masyarakat.

Dari uraian di atas jelas bahwa keterlibatan masyarakat mempunyai peranan yang sangat penting bagi kesuksesan organisasi. Untuk itulah bagi setiap organisasi khususnya di pondok pesantren atau lembaga pendidikan perlu meningkatkan kerja sama yang baik dengan masyarakat sehingga akan diraih keberhasilan seperti yang diharapkan.

Setiap kegiatan dalam organisasi membutuhkan manajemen, begitu juga dalam kegiatan *Public Relations* di pondok pesantren atau lembaga pendidikan. Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Ini berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan apabila dalam pencapaian tujuan tersebut tidak hanya dilakukan seseorang tetapi juga dilakukan lebih dari seorang dalam pencapaian tujuan.[261]

David H. Holt, seperti yang dikutip oleh Amin, menjelaskan bahwa manajemen adalah proses merencanakan dan mengendalikan (manusia, material, dan sumber daya

---

[261] *Nasution*, *Manajemen Humas…,* hlm. 11.

keuangan) dalam suatu lingkungan organisasi.[262] Menurut Siagian seperti yang dikutip Nasution, Manajemen adalah sebagai proses menggerakkan orang lain untuk memperoleh hasil tertentu dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Proses dalam manajemen merupakan bentuk kemampuan atau ketrampilan memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan organisasi tersebut. Karena itu dalam manajemen mencakup konsep kepemimpinan, human relations, pengambilan keputusan, manusia, sarana, dan kerja sama.[263]

Berdasarkan pengertian manajemen dan pengertian *Public Relations* seperti yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, definisi manajemen *Public Relations* menurut Ruslan adalah suatu proses dalam menangani perencanaan, pengorganisasian, mengkomunikasikan serta pengkoordinasian yang secara serius dan rasional dalam upaya pencapaian tujuan bersama dari organisasi atau lembaga yang diwakilinya.[264]

Dengan demikian kegiatan *Public Relations* di lembaga pendidikan tidak terlepas dari manajemen, dan begitu juga manajemen tidak mungkin berjalan sebagaimana yang diharapkan tanpa adanya *Public Relations*. Dari pengertian manajemen *Public Relations* tersebut, fungsi pokok atau tahapan-tahapan dalam manajemen *Public Relations* meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengawasan dalam konteks kegiatan di lembaga pendidikan.[265] Selanjutnya akan dijelaskan sebagai berikut:

1. **Fungsi Perencanaan**

   Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama, berapa

---

[262]Widjaya Tunggal Amin, *Manajemen Suatu Pengantar*,(Jakarta:Rineka Cipta,1993), hlm. 31.
[263] Nasution, *Manajemen Humas…*, hlm. 11.
[264] Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relations:* Konsep *dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo,2001), hlm. 15.
[265] Nasution, *Manajemen Humas…*, hlm. 14.

orang yang diperlukan, dan berapa jumlah biayanya. Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan. Perencanaan menurut Gibson, seperti yang dikutip oleh Nasution, mencakup kegiatan menentukan sasaran dan alat sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut jangkauan waktunya perencanaan dapat dibagi menjadi tiga tahapan, yakni:1) perencanaan jangka pendek (satu minggu, satu bulan, dan satu tahun); 2) perencanaan jangka menengah (perencanaan yang dibuat dalam jangka waktu 2 sampai 5 tahun); dan 3) perencanaan jangka panjang (perencanaan yang dibuat lebih dari 5 tahun).[266]

2. **Fungsi Pengorganisasian**

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama di lembaga pendidikan. Kegiatan pengorganisasian bertujuan menentukan siapa yang akan melaksanakan sesuai tugas sesuai dengan prinsip manajemen lembaga pendidikan. Fungsi pengorganisasian disini meliputi pembagian tugas kepada masing-masing pihak, membentuk bagian, mendelegasikan, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab, sistem komunikasi, serta mengkoordinasi kerja setiap karyawan di dalam suatu tim kerja yang solid dan terorganisir.[267]

Langkah-langkah mendasar dalam mengorganisasi program-program menurut Gorton, yaitu menentukan tugas, parameter waktu dan kebutuhan, jabatan dan tanggung jawab, merinci hubungan kewenangan, hubungan kepegawaian, hubungan komunikasi. Sedangkan prinsip pengorganisasian adalah organisasi lembaga pendidikan mempunyai tujuan yang jelas, tujuan lembaga pendidikan dapat dipahami dengan jelas dan diterima setiap tenaga pengajar dan karyawan termasuk mahasiswa atau siswa dan orang tua.

---

[266] *Ibid*, hlm. 15.
[267] *Ibid*, hlm. 15.

3. **Fungsi Penggerakan**

Menggerakkan dalam hal ini merangsang anggota-anggota dalam organisasi melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Menurut Davis, seperti yang dikutip oleh Nasution, menggerakkan adalah kemampuan pemimpin membujuk orang-orang mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Jadi, pemimpin lembaga pendidikan menggerakkan dengan semangat. Tugas menggerakkan dilakukan oleh lembaga pendidikan, karena itu kepemimpinan lembaga pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan karyawan, tenaga pengajar, melaksanakan program kerja.[268]

4. **Fungsi Pengkoordinasian**

Pengkoordinasian berarti menjaga agar masing-masing tugas yang telah diberi wewenang dan tanggung jawab dikerjakan sesuai dengan aturan dalam mencapai tujuan. Menurut Gie (1983), seperti yang dikutip Nasution, pengkoordinasian adalah rangkaian aktivitas menghubung, menyatu padukan, dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya berlangsung secara tertib dan seirama menuju ke arah tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan, percekcokan, dan kekosongan kerja.

Dari pengertian tersebut dapat ditegaskan, pengkoordinasian pada lembaga pendidikan adalah mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggaraan di lembaga pendidikan dan pembelajaran dengan menghubungkan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semua berlangsung secara tertib ke arah tercapainya maksud yang telah ditetapkan. Koordinasi ini dapat diwujudkan dengan cara: rapat lengkap, pertemuan berkala, pembentukan panitia jika diperlukan, wawancara kepada bawahan, dan interuksi. Dengan demikian kemampuan kepemimpinan lembaga pendidikan

---

[268] *Ibid*, hlm. 16.

dalam mengkoordinasikan program-program kerja lembaga pendidikan menjadi demikian penting.[269]

5. **Fungsi Pengarahan**

Pengarahan dilakukan agar kegiatan yang dilakukan bersama tetap melalui jalur yang ditetapkan, tidak terjadi penyimpangan yang dapat menimbulkan terjadinya pemborosan.

Menurut Sagala, kegiatan pengarahan antara lain: 1) memberikan petunjuk dalam melaksanakan suatu kegiatan; 2) memberikan dan menjelaskan suatu perintah; 3) memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan kepada pegawai agar lebih efektif dalam melaksanakan tugas; 4) memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran; 5) memberikan koreksi agar setiap personil melaksanakan tugas-tugasnya secara efisien.[270]

6. **Fungsi Pengawasan**

Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku tenaga pengajar dan karyawan dalam organisasi lembaga pendidikan. Secara umum pengawasan dikaitkan dengan upaya mengendalikan, membina dan pelurusan, sebagai upaya pengendalian kualitas pendidikan.

Menurut Johnson seperti yang dikutip oleh Nasution, mengemukakan pengawasan merupakan fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam dalam batas-batas yang dapat ditoleransi.[271]

Lembaga pendidikan khususnya pondok pesantren perlu mengubah program dan prosedur. Ada tiga alasan yang

---

[269] *Ibid*, hlm. 17.

[270] Syaiful *Sagala*, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta,200), hlm. 22.

[271] Nasution, *Manajemen Humas…*, hlm. 18.

mendasar pentingnya *Public Relations* bagi lembaga pendidikan ke depan, yaitu:[272]

1. Pengelolaan lembaga pendidikan masa yang akan datang semakin otonom, sehingga pimpinan selalu menghasilkan kebijakan yang terkait dengan kelembagaannya. Dalam hal ini diperlukan suatu bagian yang dengan intensif dan terprogram mensosialisasikan dengan masyarakat baik di tingkat internal maupun di tingkat eksternal.
2. Persaingan yang sehat dan dinamis antar lembaga pendidikan dalam merebut animo calon mahasiswa untuk menimba ilmu di lembaga pendidikan tersebut, sehingga dituntut agar diperlukan unit kerja yang mengelola dan memberikan informasi atau berita-berita tentang lembaga pendidikan selalu baik dan positif.
3. Perkembangan media massa di daerah semakin meningkat, baik media televisi swasta lokal, radio, maupun media cetak, khususnya yang sudah pasti selalu mencari informasi yang aktual di perguruan tinggi, untuk itu perlu membina hubungan yang harmonis dengan media massa tersebut agar informasi atau berita-berita selalu baik dan positif.

Sedangkan peran *Public Relations* adalah:[273]

1. Membina hubungan yang harmonis kepada publik intern (dalam lingkungan lembaga pendidikan, seperti dosen,tenaga administrasi, dan mahasiswa), serta hubungan kepada publik eksternal (di luar lembaga pendidikan, seperti instansi, masyarakat, dan media massa).
2. Membina komunikasi dua arah kepada publik internal (dosen, mahasiswa, karyawan) dan publik eksternal (lembaga luar, instansi, masyarakat, dan media massa) dengan menyebarkan pesan, informasi dan publikasi hasil penelitian, dan berbagai kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pimpinan.

---

[272] *Ibid*., hlm. *29.*
[273] *Ibid.,* hlm. 30.

3. Mengidentifikasi dan menganalisis suatu opini atau berbagai persoalan, baik yang ada di lembaga pendidikan maupun yang ada di masyarakat.
4. Berkemampuan mendengar keinginan atau aspirasi-aspirasi yang terdapat di dalam masyarakat.
5. Bersikap terampil dalam menterjemahkan kebijakan-kebijakan pimpinan dengan baik.

Sahertian menjelaskan tujuan *Public Relations* di lembaga pendidikan atau sekolah adalah sebagai berikut:[274]

1. Mengembangan tata hubungan antara lembaga pendidikan dan mayarakat.
2. Meningkatkan usaha masing-masing pihak masyarakat dapat meningkatkan pemahamannya terhadap sekolah dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Meningkatkan kualitas belajar siswa dan meningkatkan pertumbuhan pribadi tiap anak.
4. Menciptakan rasa ikut serta dan tanggung jawab bersama antara komponen rumah tangga, lembaga pendidikan dan masyarakat dalam mengembangkan amanat pendidikan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

Menurut Elsbree dan McNally, seperti yang dikutip oleh Ngalim Purwanto, ada tiga tujuan pokok *Public Relations* di lembaga pendidikan, yaitu:[275]

1. Untuk mengembangkan mutu belajar dan pertumbuhan anak atau mahasiswa.
2. Untuk mempertinggi tujuan-tujuan dan mutu kehidupan masyarakat.
3. Untuk mengembangkan pengertian, antusiasme masyarakat, dalam membantu pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Dengan demikian peran *Public Relations* tersebut diharapkan bisa menjadi mata dan telinga, juga tangan kanan

---

[274] Piet *Sahertian*, Dimensi-*Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*,(Surabaya: Usaha Nasional,1994), hlm. 234.

[275] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2007), hlm. 190.

pimpinan pondok pesantren yang ruang lingkupnya meliputi: membina hubungan ke dalam (santri, guru, dan karyawan) dalam hal ini menjembatani komunikasi dua arah antar pimpinan dengan santri, guru dan karyawan. Membina hubungan ke luar (orang tua santri, alumni, lembaga/instansi luar, dan masyarakat pengguna jasa, pondok pesantren, media massa dalam membantu membangun opini).

Keberadaan dan peran *Public Relations* pondok pesantren di tanah air sampai saat ini masih tertinggal dengan *Public Relations* pondok pesantren di negara-negara maju, dan dengan *Public Relations* di perusahaan-perusahaan di tanah air. Peran *Public Relations* masih banyak dipersepsikan pimpinan sebagai bagian yang menangani dokumentasi memfoto, mengkliping, dan menyampaikan berita kepada pers. Hal ini disebabkan karena:[276]

1. Rendahnya pemahaman pimpinan terhadap peran dan fungsi *Public Relations*, sehingga *Public Relations* di pondok pesantren kurang diberdayakan pimpinan. Hal ini menyebabkan posisi *Public Relations* pondok pesantren tidak berada pada tempat yang strategis.
2. *Public Relations* masih dikategorikan sebagai bagian yang tidak terlalu penting terhadap perkembangan organisasi.
3. Kurang pemahaman tentang *Public Relations* di pondok pesantren secara lembaga maupun secara operasional.
4. Penempatan personil atau staf *Public Relations* tidak dibarengi dengan kemampuan pemahaman dan keterampilan kehumasan.
5. Anggaran untuk kegiatan dan program kerja *Public Relations* yang tidak memadai

Tanggung jawab *Public Relations* di pondok pesantren dalam melaksanakan kegiatannya, menurut Radock, seperti yang dikutip oleh Nasution, yaitu: a. Menyampaikan kepada masyarakat untuk mendukung tercapainya pengertian lembaga, khususnya dalam pendidikan, penelitian, pelayanan

[276] Nasution, *Manajemen Humas…*, hlm. 81-82,

kepada masyarakat; b. Harus mendidik masyarakat memahami, menghargai, bertoleransi dan mempertahankan kebutuhan utama atas kebebasan bagi mahasiswa untuk belajar dan mencari kebenaran tanpa ada tekanan. Dengan demikian *Public Relations* pada pondok pesantren berperan memberikan informasi kepada masyarakat tentang kegiatan yang telah berjalan di lembaganya, apakah hasil penelitian, proses pendidikan, dan pengabdian kepada masyarakat, guna memenuhi kebutuhan informasi masyarakat atas fungsi kebenaran dari sebuah pondok pesantren. [277]

---

[277]*Ibid*.. hlm. 83.

BAB 6 TRANSFORMASI PONDOK PESANTREN

A. Pengertian Transformasi Pondok Pesantren

Transformasi pendidikan merupakan implikasi dari perubahan sosial yang terjadi di dalam masyarakat. Sekali lagi, peneliti meyakini bahwa modernisasi menjadi aktor utama dalam terjadinya perubahan sosial sehingga menyebabkan segala sistem kehidupan harus mengalami transformasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Soleh Subagja, bahwa perubahan atau transformasi pondok pesantren merupakan dampak perubahan pola pikir, sosial, ekonomi, budaya dan penguasaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi.[278] Hal semacam itu wajar terjadi dalam kehidupan sosial yang mulai tersentuh arus modernitas. Talcott Parsons yang dikutip oleh Darwoko memaparkan, bahwa semua orang bersepakat tentang kehidupan sosial yang tidak statis, melainkan selalu berubah secara dinamis.[279]

Karena terkait dengan perkembangan masyarakat, maka transformasi didasarkan pada empat unsur sub sistem utama dalam arus perubahan di antaranya adalah: Pertama, kultur (pendidikan). Dalam hal ini, pendidikan yang ada tak hanya dituntut untuk melakukan proses belajar mengajar saja.

---

[278] Soleh Subagja, *Gagasan Liberalisasi Pendidikan Islam: Konsepsi Pembebasan dalam*
Pendidikan Islam (Malang: Madani, 2010), 25.

[279] J. Dwi Darwoko, *Sosiologi Teks Pengantar Dan Terapan* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007) 361.

Pendidikan saat ini telah mengalami degradasi sehingga mau tidak mau pendidikan harus mengikuti tuntutan zaman.

Frans M. Parera dalam Peter L. Berger menyatakan bahwa dalam hal ini transformasi perlu diterapkan dalam usaha memahami kenyataan sosial, yang mempunyai ciri-ciri khas seperti bersifat pluralis, dinamis dalam proses perubahan.[280] Untuk itu menurut W. Poespoprodjo, "Syaratnya ialah dengan menjalankan modernisasi dan mengintegrasikan hasil ilmu dan teknologi modern dalam tubuh bangsa."[281]

Hal semacam ini perlu dilakukan, agar pendidikan tidak terjadi kebuntuan akibat upaya mempertahankan bentuk awal dari sebuah pendidikan. Untuk itu pendidikan saat ini harus terus mencari, untuk menemukan bentuk terbaiknya sebagai cara agar dapat menjawab tuntutan zaman. Salah satu jalan terbaik adalah dengan cara melakukan transformasi pendidikan. Hal semacam itu dilakukan agar menemukan bentuk yang sesuai dengan tuntutan alam modern yang selalu menuntut agar pendidikan saat ini mampu mencetak sumber daya manusia handal dengan keterampilan tinggi dan siap menghadapi tuntutan dunia kerja.

Kedua, integrasi. Proses transformasi yang terjadi di dalam pendidikan Pondok Pesantren Hasan Jufri dan Manbaul Falah merupakan upaya untuk menyatukan tujuan pendidikan Islam dengan tujuan pendidikan nasional. Sehingga dari hal tersebut, diharapkan mampu menghasilkan intelektual yang memiliki kecakapan ilmu agama dan juga memiliki keterampilan (*skill*) sesuai dengan kebutuhan saat ini.

Ketiga, pencapaian tujuan. Setiap pendidikan tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Dalam Islam, tujuan pendidikan pada dasarnya untuk mencetak manusia yang berakhlak dan bertaqwa kepada Allah. Sedangkan pendidikan modern memiliki tujuan yang berbeda. Modern yang identik

---

[280] Peter L Berger dan Tomas Luckmann, *Tafsir Sosial Atas Kenyataan: Risalah Tentang Sosiologi Pengetahuan*. Terj. Hasan Basari (Jakarta: LP3ES, 1990), xvii.

[281] W. Poespoprodjo, *Filsafat Moral: Kesusilaan dalam Teori dan Praktek* (Bandung: CV. Pustaka Grafika, 1999), 7.

dengan budaya kapitalis, liberalis, dan materialis, telah menentukan arah dan tujuan pendidikan modern. Sehingga pendidikan yang ada memiliki tujuan agar manusia memiliki keterampilan untuk mengikuti tantangan budaya modernitas.

Dilihat dari tujuan pendidikan di atas, maka dapat kita pahami bahwa keduanya memiliki titik tekan yang berbeda. Dengan demikian, pendidikan pondok pesantren berada dalam dua paradigma pendidikan, yaitu paradigma agama dan paradigma pendidikan modern. Di lain pihak, pendidikan harus mencetak manusia yang berakhlak dan bertakwa kepada Allah, sedangkan di sisi lain, pendidikan berusaha mencetak manusia yang mampu bersaing dalam dunia kerja. Maka, transformasi pendidikan Pondok Pesantren mau tidak mau harus dilakukan agar tujuan pendidikan yang diinginkan, sesuai visi-misi pendidikan pondok pesantren.

Keempat, adaptasi. Dalam hal ini transformasi pendidikan di Pondok Pesantren sebagai upaya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan sosial yang terjadi secara global. Perubahan yang terjadi dalam segala aspek sosial juga terjadi dalam sistem pendidikan, baik tujuan, visi-misi, dan aspek-aspek lain dalam pendidikan. Transformasi di Pondok Pesantren merupakan bentuk adaptasi dari perubahan sosial yang terjadi di dalam masyarakat sebagai akibat dari arus modernisasi.

Ritzed dan Goodman memberikan penjelasan tentang fungsi adaptasi, yaitu tindakan menyesuaikan dan mengubah dunia luar. Sistem kepribadian menjalankan fungsi pencapaian tujuan, dengan mendefinisikan tujuan sistem dan memobilisasi sumber daya yang digunakan untuk mencapainya. Sistem sosial menangani fungsi integrasi, dengan mengontrol bagian-bagian yang menjadi komponennya. Akhirnya, sistem kultural (pendidikan) menjalankan fungsinya dengan membekali aktor

dengan norma dan nilai-nilai yang memotivasi mereka untuk bertindak.[282]

Soerjono Soekanto menyatakan, bahwa untuk mempelajari perubahan masyarakat, perlu diketahui sebab-sebab yang melatar belakangi terjadinya perubahan itu. Apabila diteliti lebih mendalam, salah satu sebab terjadinya suatu perubahan masyarakat, adalah karena adanya suatu keadaan yang dianggap sudah tidak lagi memuaskan.[283] Agar tercipta suatu keadaan yang dapat menjawab tantangan perubahan, maka diperlukan sebuah paradigma organisme, yang bertindak sebagai sistem, dengan berusaha mengembangkan pandangan atau semangat hidup yang dimanifestasikan dengan sikap hidup dan keterampilan hidup.[284]Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perubahan sosial yang terjadi, telah memotivasi aktor pendidikan untuk melakukan transformasi pendidikan, karena sudah dianggap tidak cukup mampu menjawab tantangan zaman dengan metode klasiknya.

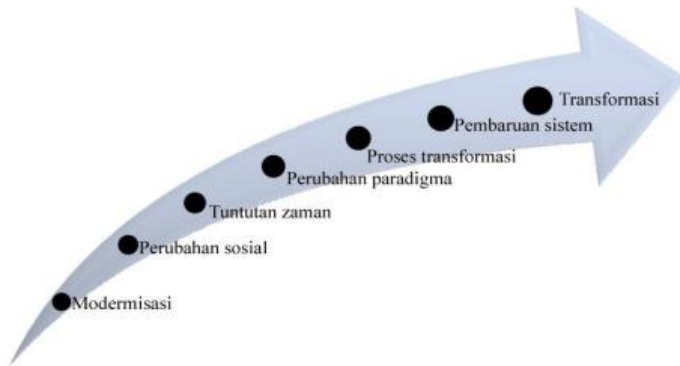
Teori Talcott Parsons yang berbicara tentang perubahan sosial berdampak pada terjadinya transformasi pendidikan. Transformasi dilakukan, karena sudah menganggap pondok pendidikan pesantren dalam bentuk awalnya sudah tidak mampu lagi menjawab tantangan zaman modern yang penuh dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.[285] Dari proses transformasi yang terjadi yang merupakan bagian dari modernisasi yang terjadi di dalam kehidupan sosial, maka peneliti akan menunjukkan proses terjadinya transformasi kalau kita lihat dari teori perubahan sosial, prosesnya dari gambar berikut:

---

[282] Ritzer, G. dan Duglas J. Goodman. *Teori Sosiologi*: *dari Teori Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Mutakhir Teori Sosial Pos Modern.* Terj. Nurhadi, Inyak R Muzir (Bantul: Kreasi wacana, 2010) 57.

[283] Soerjono Soekanto, *Sosiologi , Suatu Pengantar* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1990), 352.

[284] Ahmad Arifi, *Politik Pendidikan Islam: Menelusuri Ideologi dan Aktualisasi Pendidikan Islam di Tengah Arus Globalisasi* (Yogyakarta: Teras, 2010), 21.

[285] Parsons Talcott, *The Social System,* (New York: the Free Pers, 1951), 48.

Gambar 6.1. Teori Transformasi di Adaptasi dari Teori Perubahan Sosial Talcott Parsons

B. Transformasi Pesantren dalam Kilas Sejarah

Pesantren dalam fokus sebagai lembaga pendidikan merupakan tempat bagi para penuntut ilmu agama untuk mengembangkan diri. Sebagaimana akar kata pesantren yakni "santri" yang merupakan bentukan dari kata "pe-santri-an" lalu untuk memudahkan penyebutan menjadi kata pesantren, merupakan kata tempat bagi para santri untuk tinggal dan belajar. Santri sendiri merupakan asimilasi kata yang berasal dari Bahasa Sansekerta yakni kata "*shastri*" yang berarti ahli kitab suci Agama Hindu. [286] Secara etimologi kemudian kata santri dapat dimaknai sebagai orang yang ahli dalam kitab suci Agama Islam. Perubahan makna menyempit kemudian terjadi pada kata santri yang dapat diartikan sebagai orang yang belajar tentang ilmu Agama Islam. Jadi pesantren merupakan institusi para pelajar agama Islam "santri" untuk mendalami ilmu-ilmu keagamaan berbasis kitab klasik (kitab kuning) atau lebih universalnya kitab keagamaan yang biasanya berbahasa Arab.

Eksistensi pesantren yang masih lestari hingga saat ini merupakan proses panjang dari penyebaran agama Islam. Melalui para ilmuwan yang memfokuskan diri pada

[286] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Kyai*, VII (Jakarta: LP3ES, 1997), 18.

pengungkapan pesantren, maka tidak heran jika pesantren telah menjadi terminologi yang dikenal dunia internasional. Oxford misalnya, sebagai institusi pendidikan tinggi yang mendunia pun tidak luput menyoroti pesantren, dalam artikel ensiklopedia onlinenya, pesantren diidentifikasi sebagai lembaga pendidikan di Asia Tenggara yang menawarkan pendidikan dan pengajaran tentang mata kajian keislaman. Sebagai terma umum, istilah pesantren dikenal di Jawa, di Sumatra sebagai surau, di Semenanjung Melayu dan Kamboja sebagai pondok, dan di Filipina serta Singapura dikenal dengan istilah madrasah.[287] Lembaga ini merupakan lembaga yang didirikan secara pribadi oleh kyai (Jawa), guru (Semenanjung Melayu dan Brunei), ustadz (Filipina, Kamboja, Thailand), dan 'alim di banyak tempat. Intinya pesantren merupakan lembaga pendidikan keislaman yang diusahakan oleh pemimpin pesantren yang memiliki keilmuan agama dan kharisma yang mencukupi.

Dalam khazanah keindonesiaan, terminologi pesantren pun memiliki ciri kedaerahannya masing-masing. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, bahwa di Jawa dikenal dengan pesantren dengan kyai sebagai tokoh sentralnya. Tokoh sentral dari pesantren ini adalah sang pemimpin yang dinobatkan oleh masyarakat sebagai seseorang yang dianggap 'alim atau memiliki keilmuan yang mendalam khususnya dalam bidang agama.[288] Selain memiliki ilmu, kepatutan karakter yang dimiliki oleh figur tersebut mampu memukau masyarakat sehingga banyak dari masyarakat berdatangan untuk menimba ilmu kepadanya. Dari situlah kemudian pesantren terbentuk dan berkembang.

---

[287] M Hasyim dan Abdullah Botma, *Konsep Pengembangan Pendidikn Islam: Telaah Kritis terhadap Lembaga Pendidikan Madrasah dan Pondok Pesantren*, II (Makasar: Kedai Aksara, 2014), 101.

[288] Gamal Abdul Nasir Zakaria, "Pondok Pesantren: Changes and Its Future," *JIAE: Journal of Islamic and Arabic Education* 2 (2010): 47, http://www.ukm.my/jiae/pdf/19.pdf.

Proses pendidikan di pesantren dalam bingkai sejarah di Indonesia sebagaimana di atas, juga merupakan representasi dari proses pertumbuhan dan perkembangan dari masyarakat. Masyarakat berduyun untuk menuju peradaban Islam yang lebih maju. Secara pasti memang sulit untuk ditentukan kapankah pertama kali hadirnya pesantren ini, namun kebanyakan ilmuwan pesantren menisbatkan kehadiran sistem pesantren pada masa penyebaran Islam yang dilakukan oleh Walisongo pada sekitar abad kelima belas dengan pola pembentukkan sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

Wali yang bernama Syeikh Maulana Malik Ibrahim atau Sunan Gresik dikatakan oleh banyak ilmuwan sebagai orang yang pertama kali meletakkan dasar pendidikan pesantren. Ia membangun lembaga pengajian yang merupakan cikal bakal berdirinya pesantren sebagai institusi pendidikan bagi santri (masyarakat). Tujuan dari lembaga pengajian ini adalah agar terbentuk para da'i yang mahir serta memiliki wawasan ilmu yang luas. Usaha yang dilakukan Sunan Gresik ini menemukan momentumnya seiring dengan kemunduran kerajaan Majapahit antara tahun 1293-1478 M. Perkembangan Agama Islam pun kian pesat, terkhusus pada daerah-daerah di pesisir yang kala itu memang menjadi pusat perdagangan domestik dan internasional.[289]

Orientasi dakwah Islam yang diusung pesantren menjadi hal yang paling pokok dalam proses pembelajaran di dalamnya, yakni merubah pranata kehidupan keagamaan yang dipegangi oleh masyarakat menjadi pranata agama Islam.[290] Azra menyimpulkan ada tiga peranan penting dari eksistensi pesantren ini, pertama pesantren sebagai pusat transmisi pengetahuan keagamaan, kedua sebagai penjaga dari tradisi Islam, dan ketiga sebagai pusat reproduksi ulama.[291] Apa yang

---

[289] Alwi Shihab, *Islam Inklusif*, I (Bandung: Mizan, 2002), 23.

[290] Nuryanto, "Eksistensi Pendidikan Pondok Pesantren Terhadap Perubahan Akhlak Santri," *Tarbawiyah Jurnal Ilmiah Pendidikan* 11, no. 01 (20 Februari 2017): 103,

[291] Azyumardi Azra, "Genealogy of Indonesian Islamic Education: Roles in The Modernization of Muslim

disimpulkan oleh Azra memberikan gambaran akan tujuan pendidikan sebagai pusat transmisi pengetahuan dan tradisi keagamaan yang keseluruhannya memunculkan derivasi pemahaman dan tindakan nyata masyarakat pesantren dalam tatanan sosial. Jadi, pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia menjadi basis dakwah dan juga transformasi sosial.

Sistem pendidikan pesantren merupakan sistem pendidikan yang telah lama hadir. Pesantren telah hadir sebelum kolonialisme, saat kolonialisme hingga Indonesia merdeka dari cengkraman penjajahnya. Pada

masa awal pesantren dirintis (tentu sistemnya jauh berbeda dengan saat ini) untuk tujuan dakwah atau proses Islamisasi masyarakat pribumi, namun pada masa kolonialisme muncul fakta sejarah yang menyajikan data akan wujudnya sistem pendidikan yang terhegemoni oleh aktivitas penjajahan.[292] Demikian pun konstelasi politik dan penindasan yang terjadi dahulu telah mengokohkan adanya sistem pendidikan yang masih memperhatikan pendidikan agama sebagai sebuah identitas. Terlebih lagi dalam proses menggapai kemerdekaan negara ini.

Peranan pesantren dalam melakukan perlawanan terhadap para penjajah merupakan bagian penting dari keseluruhan perjuangan bangsa. Pesantren mampu secara berkelanjutan melestarikan dan menjaga stabilitas keyakinan bahwa bangsa ini sedang diinjak-injak martabat dan harga dirinya dengan salah satu stereotip *inlander* yang disematkan oleh para penjajah. Sikap pesantren yang demikian terus membakar semangat agar terbebaskan dari ketertindasan menahun yang terjadi pada masyarakat.[293]

Society," *Heritage of Nusantara: International Journal of Religious Literature and Heritage* 4, no. 1 (Juni 2015): 87,

[292] Suddin Bani, "Kontribusi Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional," *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam* 2, no. 2 (31 Desember 2015): 264

[293] Munib, "Membangun Tradisi Akademik Pendidikan Pesantren dalam Pembentukan Karakter," *KABILAH :*

Pendidikan pesantren adalah pendidikan tradisional dengan kemandirian yang dimilikinya. Pesantren kemudian hadir secara adaptif dan emansipatif terhadap adanya perubahan sosial. Pesantren menjaga kebudayaan etnik pribumi dan identitas agama-bangsa dengan melakukan perlawanan akan dominasi politik asing yang hadir di dalam negeri. Untuk itu pesantren mengambil peran aktif dalam segala lini kehidupan masyarakat, baik sosial, budaya, politik maupun ekonomi melalui proses pendidikan yang disajikan. Sebagaimana diungkapkan oleh Ziemik bahwa pesantren merupakan pusat perubahan pada bidang pendidikan, politik, budaya, sosial dan keagamaan.[294]

Perjuangan pesantren demikian itu membuatnya terus eksis sampai saat ini, sebab pesantren adalah dari masyarakat dan untuk masyarakat. Maka dari itu, pada fase penjajahan ini, pesantren terus berusaha untuk memulihkan jati diri bangsa pribumi yang sedang tersakiti.[295]

Sikap tidak kooperatif yang ditunjukkan oleh pesanren membuat pesantren melakukan konfrontasi terhadap segala yang dibawa oleh penjajah. Upaya westernisasi dan modernisasi misalnya, dianggap sebagai sesuatu yang menyimpang dari ajaran Agama Islam. Akibat dari hal ini, pemerintah kolonial melakukan kontrol serta pengawasan yang sangat ketat terhadap pesantren. Pesantren kemudian dicurigai oleh pemerintah kolonial sebagai sarang pelatihan pejuang yang militan untuk melawan mereka.

Journal of Social Community 2, no. 1 (5 November 2017): 118,

[294] Manfred Ziemik, *Pesantren dalam Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1996), 2.

[295] Abdurrahman Mas'ud, *Dari Haramain ke Nusantara: Jejak Intelektual Arsitek Pesantren*, I (Jakarta: Kencana, 2006), 89.

Pada fase pra-kemerdekaan, pesantren hadir secara berkelanjutan dalam melakukan transformasi sosial, salah satu agenda maklumnya adalah untuk melakukan pengembangan masyarakat dalam berbagai hal. Salah satu contoh paling signifikan adalah bahwa pesantren telah banyak membentuk kader-kader ulama serta mengembangkan keilmuan Islam tradisional. Seiring dengan semakin tertindasnya masyarakat, protes terhadap kolonial pun semakin gencar dan gerakan ini selalu dimotori oleh kaum pesantren.[296] Setidaknya gambaran realitas sejarah telah memberikan jawaban atas hal ini, seperti pemberontakan para petani di Cilegon-Banten pada tahun 1888, jihad Aceh pada tahun 1873. Peran para tokoh Islam telah begitu nyata menggerakkan para santrinya untuk berjuang melawan kekejian penjajah. Salah satu jargon yang terus mengobarkan semangat perjuangan bangsa Indonesia yang dibawa oleh pesantren adalah *"Hubbul wathan min al-Iman"*.[297]

Sebagai bukti ketetapan perjuangan pesantren yang lainnya, pada masa pasca kemerdekaan ketika huru-hara dari para sekutu penjajah yang ingin membuat kerusuhan kembali, maka para tokoh nasional kemudian mendatangi para kiai hingga terbitlah fatwa mengenai resolusi jihad. Kenyataan ini sungguh memperlihatkan bagaimana kesungguhan pesantren dalam melawan penindasan yang menyengsarakan masyarakat bangsa dan negara. Namun peran pesantren yang demikian masih menyimpan fakta bahwa setelah merdeka, pesantren masih belum memiliki tempat yang layak dalam hingar bingar sistem pendidikan kita. Hal ini dipicu dari keinginan negara dengan sistem pendidikan nasional yang memiliki visi yang berbeda dengan pesantren. Pesantren kala itu seolah menutup diri dari modernitas sistem pendidikan nasional dan memilih berjalan sendiri untuk melestarikan tradisi yang sudah turun-

---

[296] Imam Syafe'i, "Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter," *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (16 Mei 2017): 62,

[297] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*, 33.

temurun hadir di pesantren. Adapun pada sisi lain, kehadiran pendidikan umum yang secara berangsur membumi telah memalingkan minat masyarakat akan kehadiran pesantren.

C. Transformasi Pendidikan Pesantren di Era Digital

Pada sisi kurikulum, pesantren harus mampu beradaptasi dengan realitas kebutuhan masyarakat. Hal ini merupakan bagian dari manajemen yang berfokus pada bagaimana pengembangan desain kurikulum di dalamnya. Jika pesantren terafiliasi dengan pendidikan formal, maka penting untuk melakukan penyeimbangan dan pengembangan dari pengetahuan umum yang dipelajari santri di sekolah melalui kurikulum. Jika pesantren tidak terafiliasi dengan pendidikan formal, maka perlu dipertimbangkan untuk mencari afiliasi ataupun membangun lembaga pendidikan formal yang berada pada naungannya. Hal ini agar kebutuhan dari para santri di masa depan setelah ia belajar di pesantren dapat terpenuhi dengan seimbang.[298]

Adapun secara umum dalam hal pengelolaan kurikulum ini, pesantren bisa mengkombinasikan kurikulum dasar yang dipegangnya semenjak dahulu dengan beragam sajian mata kajian yang tidak semata-mata berkaitan dengan keilmuan agama. Tradisinya, dalam pesantren tiga dasar keilmuan yang diajarkan adalah berkaitan dengan akidah, syariah, dan akhlak[299] yang mana masih membutuhkan adaptasi yang lebih luas. Pesantren bisa mengkombinasikan kurikulumnya dengan memperhatikan beberapa aspek. Pertama adalah aspek kebahasaan, yakni bukan semata-mata mengkaji pengetahuan dari bahasa kitab (Arab), tetapi memasukkan juga bahasa asing lainnya yang dibutuhkan dalam persaingan global. Ketika bahasa internasional diajarkan dan dibiasakan di pesantren, maka kemampuan bahasa baik aktif maupun pasif dapat

---

[298] bd. A'la, *Pembaruan Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006), 10.

[299] Samsudin, "Tantangan Lembaga Pendidikan Pesantren di Era Disrupsi," *Conference on Islamic Studies FAI 2019*, no. 0 (14 Februari 2020): 223,

diakuisisi oleh santri, sehingga bukan tidak mungkin eksistensi pesantren akan semakin mendunia. Kedua adalah aspek literasi, yakni untuk menajamkan sisi bacaan para santri agar up to date dan memberikan dampak yang positif. Kemampuan literasi bukan sekedar kemampuan dalam membaca, tetapi juga kemampuan dalam menganalisa, mengasosiasi, serta mengkomunikasikan apa yang telah dibaca. Oleh sebab itu, ketika kurikulum yang ada di pesantren tidak mengesampingkan aspek literasi, maka santri akan menjadi pribadi yang kritis dan tanggap terhadap berbagai fenomena yang ditemuinya. Hal tersebut akan membawa pada kemanfaatan yang lebih luas bagi santri sendiri dan juga masyarakat.[300]

Aspek literasi ini sebenarnya sudah ada di pesantren semenjak dulu. Beragam literature pesantren hasil dari kajian yang ditulis para santri dari dahulu telah menjadi buktinya, misalnya Hadratus Syaikh K.H. Hasyim Asy'ari dengan banyaknya kitab karangan beliau. Hal tersebut menjadi teladan bagi pesantren agar giat dalam mengembangkan literasi, hanya saja di era sekarang ini masih perlu ditradisikan dan dikembangkan secara lebih luas lagi. Pesantren harus mampu mengembangkan dan memfasilitasi hal tersebut di dalam kurikulumnya, tentunya di era globalisasi ini literasi di pesantren harus lebih luas lagi cakupannya atau tidak sekedar berkutat dengan ihwal keagamaan *an sich.*

Proses mentradisikan literasi sebenarnya juga sudah ada semenjak dahulu, hanya saja lingkup dan komunitasnya masih terbatas. Salah satu tradisi tersebut adalah *bahtsul masail,* yakni tradisi dalam melakukan kajian ilmiah dan akademis di pesantren. Namun dalam praktiknya, fungsi utama yang selalu ditekankan dalam tradisi ini adalah berkait dengan aspek hukum atas realitas atau fenomena yang terjadi. Fenomena

[300] Khirzah Annafisah, Rosichin Mansur, dan Khoirul Asfiyak, "Tradisi Literasi Ulama' Nahdliyin Sebagai Spirit
Budaya Literasi Santri di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Kecamatan Bululawang Kabupaten Malang,"
Vicratina: Jurnal Pendidikan Islam 5, no. 2 (17 Juli 2020): 66,

keagamaan, sosial, politik, ekonomi dan sebagainya dianalisis melalui kajian kitab untuk kemudian diambil kesepahaman atas hukum yang masih diperdebatkan. Maka dari itu, konsep literasi melalui *bahtsul masail* bisa menjadi inspirasi pengembangan yang lebih baik lagi. Cakupan dan kajian dalam bahasan *bahtsul masail* bisa diperluas lagi, bahkan bisa dijadikan sebagai program kurikuler yang terstruktur ataupun dikembangkan dalam model lain yang lebih mudah diaplikasikan.

Ketiga adalah aspek teknologi informasi dan komunikasi, yakni mendesain ulang kurikulum pesantren agar mampu memberikan bekal pada para santri terkait pemanfaatan teknologi mutakhir yang saat ini berkembang secara bijak. Hal ini penting untuk dilakukan oleh pesantren agar santri dan civitas pesantren tidak gagap akan teknologi yang sangat dibutuhkan. Terlebih lagi di masa sekarang ini teknologi informasi dan komunikasi telah menjadi kebutuhan primer bagi setiap orang, termasuk santri. Oleh sebab itu memadukan unsur teknologi informasi dan komunikasi ini ke dalam kurikulum pesantren sangatlah diperlukan. Hal ini agar pesantren mampu bertahan dengan baik dalam gempuran globalisasi tanpa perlu hanyut bahkan hilang ditelan arus. Misalnya seperti yang baru-baru ini terjadi, yakni adanya pandemi Covid-19 yang mengharuskan pesantren memulangkan para santrinya dan mengganti proses pembelajaran secara daring. Ketika pesantren menutup diri dari teknologi, fenomena pandemi yang terjadi tentu akan sangat merugikan pesantren dan santri. Proses internalisasi ilmu yang awalnya berjalan lancar akan tersendat sebab kegagalan teknologi. Jadi, mendesain kurikulum pesantren yang seimbang dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi akan sangat bermanfaat bagi pesantren dan santri dalam menghadapi tantangan globalisasi dan berbagai perubahan yang terjadi.

Keempat adalah aspek budaya, yakni agar kurikulum yang ada di pesantren tetap mampu melestarikan budaya yang

ada di negeri ini, khususnya budaya yang selaras dengan nafas keislaman atau tradisi pesantren. Adapun untuk budaya yang tidak selaras maka perlu untuk diberikan bekal pengetahuan dan kiat melakukan transformasi atas budaya tersebut. Artinya pada aspek budaya ditekankan pada pengembangan nalar dan etika santri atas budaya yang ada. Nalar dan etika yang ada akan membuat santri mampu melihat kembali atas budaya yang ada secara kritis.[301]

D. Pemberdayaan Santri di Bidang Kewirausahaan

Pemberdayaan adalah terjemahan dari kata *empowerment*, yang berasal dari kata *empower* yang mengandung dua pengertian, 1) *to give power to* (memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas pada pihak lain), 2) *To give ability to enable* (usaha untuk memberi kemampuan). Pemberdayaan adalah upaya penyediaan sumber daya, kesempatan, pengetahuan, dan keterampilan kepada seseorang untuk meningkatkan kapasitas dalam menentukan kehidupan mereka dan untuk berpartisipasi dan mempengaruhi kehidupan komunitasnya. Pemberdayaan harus ditujukan untuk pengembangan masyarakat (komunitasnya).[302]

Dalam bahasa Indonesia, pemberdayaan berasal dari kata dasar "daya", yang berarti kekuatan atau tenaga,[303] ada juga yang mengartikan sebagai potensi yang dapat menggerakkan sesuatu.[304] Namun secara umum diartikan lebih

---

[301] Andit Triono, "Membumikan Etika Sosial dan Pemahaman Multikultural Umat Beragama Melalui Pendidikan
Tinggi," *Holistik: Journal For Islamic Social Sciences IAIN Syekh Nurjati Cirebon* 4, no. 1 (Oktober 2020): 7,

[302]Sumodiningrat, *Upaya Pemberdayaan Masyarakat,* (Yogyakarta: IDEA, 1997), 165.

[303]Badudu dan Zein, *Kamus Besar Umum Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2001), 317.

[304]Peter Salim dan Yenni Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer,* (Jakarta: Modern Enflish Press, 2002), 323.

berdaya dari sebelumnya baik dalam hal wewenang, tanggung jawab maupun kemampuan individual manusia.[305]

Pemberdayaan memiliki kata dasar "daya" yang berarti kemampuan, kekuatan, upaya kemampuan untuk melakukan usaha.[306] Atau kemampuan melakukan sesuatu, kemampuan bertindak, atau kekuatan; tenaga yang menyebabkan sesuatu bergerak, maka selanjutnya kata pemberdayaan dapat mengandung pengertian suatu proses, cara atau perbuatan memberdayakan.

Pranarka menjelaskan, secara konseptual, pemberdayaan atau pemberkuasaan (*empowerment*), berasal dari kata "*power*" (kekuasaan atau pemberdayaan). Sebagai sebuah konsep, ide utama pemberdayaan bersentuhan dengan konsep kekuasaan. Kekuasaan seringkali dikaitkan dengan kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan, terlepas dari keinginan dan minat mereka. Konsep dan gerakan pemberdayaan memusatkan perhatian pada kenyataan bahwa manusia atau sekelompok orang dapat mengalami kendala dan hambatan dalam proses dan gerak aktualisasi eksistensinya.

Perhatian gerakan pemberdayaan adalah berusaha menciptakan kondisi yang menungkinkan bagi setiap orang dapat melaksanakan tugas aktualisasi eksistensinya seluas-luasnya dan setinggi-tingginya. Selain berhubungan dengan gerakan membangkitkan kesadaran akan eksistensi seseorang atau sekelompok orang, pemberdayaan juga memusatkan perhatian pada penyebab lahirnya kendala bagi seseorang atau sekelompok untuk mewujudkan aktualisasi eksistensinya. [307]

Keragaman pemaknaan pemberdayaan diakui oleh Adams, menurutnya 'pemberdayaan' memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda. Meskipun demikian dibutuhan definisi untuk dikaji. Pemberdayaan berkaitan

---

[305]Anggiat M. Sinaga, Sri Hadiati, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2001), 2.

[306] Paratanto dan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arloka, 1994), 94

[307]Pranarka dan Moeljarto, Vidhyandika. *Pemberdayaan (empowering).* (Jakarta: CSIS, 1996), 261

dengan kerja mandiri, gerakan membantu diri sendiri dan atas nama sendiri. Pemberdayaan dapat pula didefinisikan sebagai sarana yang digunakan individu, kelompok dan atau komunitas menjadi mampu mengendalikan keadaan mereka dan mencapai tujuan mereka sendiri, dengan demikian mampu bekerja untuk membantu diri mereka sendiri dan orang lain untuk memaksimalkan kualitas hidup mereka.[308]

Dari definisi di atas, dapat dimengerti bahwa pemberdayaan adalah suatu usaha untuk meningkatkan daya atau kekuatan yang ada menjadi lebih meningkat, sehingga dengan peningkatan daya dan kekuatan tersebut, seorang menjadi lebih berdaya dari sebelumnya. Daya yang bersumber dari manusia akan memiliki kemampuan (*competency*) yaitu pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Pemberdayaan sumber daya manusia (*empowering of human resources atau empowerment of human resources*) merupakan suatu aspek manajemen yang sangat kunci dan strategis, karena sumber daya manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen untuk mencapai tujuan.

Aspek penting lain dari pemberdayaan adalah bahwa pemberdayaan membebaskan kreativitas karyawan. Konsep pemberdayaan berarti memberikan karyawan suatu pekerjaan untuk dilakukan dan kebebasan bagi mereka untuk melakukannya secara kreatif. Ini berarti pengakuan terhadap berbagai potensi guru/karyawan untuk diaktualisasikan melalui pembinaan dan penyediaan iklim yang kondusif serta melakukan pekerjaan secara kreatif.[309]

Pendidikan kewirausahaan mampu membekali peserta didik dengan berbagai kompetensi kewirausahaan yang nantinya akan membawa manfaat yang besar dalam

---

[308] Robert adams, Social Work and Empowerment, PALGRAVE MACMILLAN
Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York, N.Y. 10010,2003, 8

[309]Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Strategi, dan Aplikasi,* (Jakarta: Grasindo Gramedia Indiasrana, 2002), 66-67.

kehidupannya. Saroni mengatakan "pendidikan kewirausahaan adalah program pendidikan yang menggarap aspek kewirausahaan sebagai bagian penting dalam pembekalan kompetensi anak didik".[310]

Menurut Fayolle et all. dalam Purnomo *"any pedagogical programme or process of education for entrepreneurial attitudes and skills, which involves developing certain personal qualities."*[311] Setiap program atau proses pedagogis pendidikan untuk kewirausahaan sikap dan keterampilan, yang melibatkan pengembangan kualitas pribadi tertentu.

Menurut Wibowo pendidikan kewirausahaan merupakan upaya menginternalisasikan jiwa dan mental kewirausahaan baik melalui institusi pendidikan maupun institusi lain seperti lembaga pelatihan, training dan sebagainya".[312] Menurut Lo Choi Tung "*the process of transmitting entrepreneurial knowledge and skills to students to help them exploit a business opportunity*",[313] (proses transmisi pengetahuan dan keterampilan kewirausahaan kepada siswa untuk membantu mereka dalam memanfaatkan peluang bisnis).

Hood and Young dalam Lo Choi Tung mengatakan "*entrepreneurship education is to teach people to start new businesses successfully and operate the businesses profitably, and thus facilitates the economic growth*"[314] (pendidikan kewirausahaan bertujuan untuk mengajarkan siswa dalam memulai dan mengoperasikan

---

[310]Muhammad Saroni, *Mendidik dan Melatih Entrepreneur Muda: Membuka Kesadaran atas Pentingnya Kewirausahaan bagi Anak Didik*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 45.
[311]Margo Purnomo, *Alternatif Model Pendidikan Kewirausahaan Untuk Indonesia Timur* dalam Prosiding Seminar Nasional Indonesia TIMUR 2014 – SENANTI Yogyakarta, 14 Juni 2014, 52.
[312] Wibowo, Agus, *Pendidikan Kewirausahaan (Konsep dan Strategi)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 30.
[313]Lo Choi Tung, *The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention of Enginnering Students*, (Disertasi). Cityu University of Hongkong, 2011, 36.
[314]*Ibid.*, 35

bisnis baru agar berhasil dan menguntungkan, sehingga dapat memfasilitasi pertumbuhan ekonomi).

Pengertian pendidikan *entrepreneurship* menurut Ciputra, yaitu proses mendidik seseorang untuk tahu tentang teori kewirausahaan (*to know*) atau memiliki kecakapan-kecakapan yang dimiliki seperti yang dilakukan para entrepreneur (*to do*) dan harus bisa mendorong seseorang berjiwa *entrepreneur* dengan penuh keyakinan memilih profesi *entrepreneur*.[315] Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan kewirausahaan merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk menanamkan pengetahuan, nilai-nilai, jiwa, dan sikap kewirausahaan kepada peserta didik. Hal ini bertujuan agar mampu menciptakan wirausaha-wirausaha baru yang handal, berkarakter dan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Penanaman dan pelatihan nilai-nilai kewirausahaan yang dikembangkan pada santri di Pondok Pesantren. Ada beberapa langkah yang dilakukan yaitu:

Pertama; Pendidikan kewirausahaan di pesantren tidak semata diniatkan untuk mencari keuntungan secara finansial semata. Hal ini menegaskan bahwa santri tidak hanya diajarkan untuk semata mencari keuntungan. Namun lebih dari itu, bagaimana berwirausaha yang baik menurut Islam. Secara sederhana dapat diistilahkan dengan mencari keberkahan dalam berwirausaha. Jika dilihat dari perspektif agama, memang islam tidak memberikan acuan pasti mengenai kewirausahaan. Hanya beberapa kata dalam ayat Al-Qur'an yang secara tidak langsung membahas wirausaha. Dalam sebuah ayat Allah berfirman:

Artinya: Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung. (Q.S. Al-Jumu'ah: 10)

---

[315]Ciputra, *Ciputra Quantum Leap*, (Jakarta: PT elex media computindo, 2009), 85-86.

Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa apabila shalat telah ditunaikan maka bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia (rizki) Allah. Sehingga bekerja keras merupakan kata kunci yang menjadi *isyarah* wirausaha. Seseorang yang bekerja keras harus melewati serangkaian tahap yang mana tahap-tahap yang harus dilalui pasti mempunyai resiko. Dan orang yang berani mengambil resiko tersebut dan melampauinya maka akan memperoleh rezeki.

Dalam sejarah Nabi Muhammad SAW, istri beliau dan sebagian besar sahabat beliau adalah para pedagang dan entrepreneur mancanegara yang piawai. Beliau adalah praktisi ekonomi dan sosok tauladan bagi umat. Oleh karena itu, sebenarnya tidaklah asing jika dikatakan bahwa mental entrepreneurship inheren dengan jiwa umat Islam itu sendiri. Bukankah Islam adalah agama kaum pedagang, disebarkan ke seluruh dunia setidaknya sampai abad ke -13 M, oleh para pedagang muslim.

Sayyidina Umar Ibnu Khattab r.a mengatakan bahwa, *"Aku benci salah seorang di antara kalian yang tidak mau bekerja yang menyangkut urusan dunia."*[316] Maqolah sahabat Umar bin Khattab dapat dipahami bahwa antara urusan dunia dan akhirat harus berimbang. Hal itu dikarenakan manusia mempunyai dua tanggung jawab yang menyangkut urusan dunia dan akhirat.

Berdasarkan hal tersebut maka muncullah gagasan pengintegrasian program entrepreneur kedalam sistem pendidikan pesantren. Banyak pondok pesantren mulai membuka diri dan menerapkan program entrepreneur. Hal ini ternyata membawa dampak positif bagi kelangsungan hidup para santri.

---

[316] Quraisy Syihab, *Tafsir Al Misbah*, Jilid 7 (Jakarta: Lentera Hati, 2005), 365.

Harus disadari bahwa ilmu kewirausahaan merupakan suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (ability) dan perilaku seseorang dalam menghadapi tantangan hidup untuk memperoleh peluang dengan berbagai resiko yang mungkin dihadapinya. Dalam konteks bisnis, menurut Thomas W. Zimmerer dalam Muhammad Anwar, kewirausahaan adalah hasil dari suatu disiplin, proses sistematis penerapan kreativitas dan keinovasian dalam memenuhi kebutuhan dan peluang di pasar.[317]

Oleh karena itu, untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh para santri dalam membekali diri agar mampu memberikan manfaat baik untuk dirinya dan masyarakat pada umumnya maka langkah yang harus dilakukan oleh pondok pesantren adalah pendidikan kewirausahaan.

Kedua; Kegiatan berwirausaha dilakukan pada jam-jam tertentu di luar jam mengaji dan ibadah. Hal ini tentu memudahkan para santri dalam proses pendidikan kewirausahaan. Selain memudahkan, hal ini dilakukan untuk menanamkan kedalam diri santri bahwa mengaji dan beribadah adalah hal yang lebih penting daripada berwirausaha. Karena kedua hal itu merupakan tujuan awal mereka berada di pondok pesantren.

Dalam konsep ajaran Islam Tuhan menciptakan manusia itu untuk beribadah kepada-Nya, sekaligus untuk menjadi khalifah di muka bumi. Dalam konteks inilah bisa dilihat bahwa menurut Islam kerja (berwirausaha) mempunya dimensi spiritual yang tinggi. Berwirausaha bukan sekadar untuk *survive of life* tapi juga merefleksikan kekhalifahan manusia sesuai dengan tujuan Penciptaan. Dengan pandangan ini, maka harkat dasar semua umat manusia dalam bekerja adalah amanat dan kesadaran Ilahiah, sebagaimana ditegaskan Allah bahwa salah satu tujuan diciptakan hidup dan mati adalah untuk melihat siapa yang paling baik pekerjaannya. Dalam

---

[317] Muhammad Anwar, *Pengantar Kewirausahaan Teori Dan Aplikasi,* (Jakarta; Prenada Media Group, 2014), 14.

ajaran Islam, bekerja adalah kewajiban yang menduduki tingkat kemuliaan yang cukup tinggi. Dengan bekerja manusia dapat meningkatkan harkat dan martabatnya di mata masyarakat (manusia) juga di hadapan Allah SWT. Inilah nilai yang ingin ditanamkan ke dalam diri santri.

Ketiga; Berprinsip "*Trial and Error*" untuk menemukan formula bisnis. Hal ini dilakukan agar santri tidak takut salah dalam melakukan inovasi-inovasi dalam berwirausaha. Santri diharapkan mampu belajar dari kesalahan untuk terus mamu dalam mengelolah dan mengenmabgkan unit usaha yang dimiliki oleh pondok pesantren serta ketika santri telah lulus dari pondok pesantren.

Metode *trial and error* (coba-salah) telah dikenal secara universal dan tidak memerlukan penjelasan panjang lebar. Metode *trial and error* cenderung disebut "*learning by doing*" daripada "*learning by thinking*", semua itu dikemukakan dalam bentuk sederhana yang mengandung refleksi. Berpikir reflektif disebut juga "*trial and error by ideas*". Dalam reflektif pemecahannya diselesaikan dalam imajinasi. Dalam refleksi dan imajinasi mengecek mana yang cocok dan mana yang tidak. *Trial* dan *error* pada taraf ideologis dan imajinatif menghemat waktu, tenaga, dan seringkali dalam kehidupan itu sendiri.

Keempat; Menggunakan konsep *peer teaching* dalam pembelajaran kewirausahaan. Hal ini memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam belajar kewirausahaan. Santri yang senior atau yang sudah tahu, diharapkan mampu memberikan bimbingan kepada teman-temannya yang belum tau. Dengan konsep ini, rasa takut atau malu yang dimiliki oleh santri bisa diminimalisisr sehingga materi yang disampaikan dapat diserap dengan baik.

Metode *Peer Teaching* adalah seseorang atau beberapa orang peserta didik yang ditunjuk oleh guru sebagai pembantu guru dalam melakukan bimbingan terhadap kawan sekelas. Dengan demikian, seseorang peserta didik lebih mudah menerima keterangan yang diberikan oleh kawan yang lain

karena tidak adanya rasa enggan atau malu bertanya, seperti yang disampaikan bahwa proses belajar tidak harus berasal dari guru, peserta didik bisa saling mengajar dengan peserta didik yang lainnya, Sehingga tujuan kebermaknaan pembelajaran Kewirausahaan dapat tercapai. Berkaitan dengan kewirausahaan tersebut diperlukan metode *Peer Teaching* yang akan mendorong peserta didik untuk mengatur dan menguraikan apa yang telah mereka pelajari di samping untuk menjelaskan materi kepada yang lainnya. Selain itu, *peer teaching* dapat meningkatkan ikatan sosial pada diri peserta didik dalam kegiatan belajar. Teknik ini juga merupakan cara efektif untuk meningkatkan pencapaian akademik bagi tutor dan tutee, bermanfaat untuk pemecahan masalah, dan juga efektif dalam membantu mengembangkan kreativitas, eksperimentasi, kemampuan memecahkan masalah, dan mempelajari konsep yang mendalam.

Implementasi pemberdayaan santri dalam berwirausaha dilakukan melalui unit usaha yang dimiliki Pondok Pesantren. *Pertama;* Ide pengembangan unit usaha dari para santri disampaikan kepada Kyai atau Bu Nyai. *Kedua;* Memberikan keleluasaan kepada para santri untuk mengelola dan mengembangkan unit usaha yang dimiliki. *Ketiga;* Pengasuh pondok berperan sebagai supervisor dan manager kegiatan wirausaha santri. *Keempat;* Para santri senior dan para jamaah yang memiliki keahlian pada bidang tertentu, didapuk menjadi tutor dalam pendidikan kewirausahaan.

Melihat paparan di atas, membuktikan bahwa pondok pesantren sangat memfasilitasi semua ide atau gagasan yang dikembangkan oleh para santri. Hal ini tentu memberikan nilai positif dalam pengembangan minat dan bakat santri khususnya dalam berwirausaha. Oleh karena itu, Pendidikan kewirausahaan perlu direncanakan dan didesain sedemikian rupa untuk memperoleh hasil yang maksimal. Perencanaan pendidikan kewirausahaan ini disesuaikan dengan potensi yang dipunyai oleh pondok pesantren, melihat kondisi sosial serta lingkungan pondok pesantren, juga disesuaikan dengan

keterampilan yang dimiliki oleh murid atau santri. Diharapkan dalam pendidikan kewirausahaan ini, bisa memunculkan *learning outcome* berupa pemberdayaan ekonomi oleh para wirausahawan muda, yang bisa membaca peluang dan mampu mencari terobosan-terobosan yang apik untuk mendorong nilai tambah di bidang ekonomi, baik untuk dirinya sendiri maupun juga untuk masyarakat di sekitar tempat tinggalnya.[318] Oleh karena itu, melakukan pendampingan atau menfasilitasi santri untuk terus mengembangkan potensi yang dimiliki merupakan salah satu langkah untuk membina dan mendidik santri menuju kehidupan yang mandiri.

Pelaksanaan pengembangan pendidikan di pondok pesantren menuai hasil yang maksimal. Hal ini dibuktikan dengan para santri antusias dengan model belajar dengan langsung praktik, adanya rasa tanggung jawab yang besar serta usaha yang keras dilakukan oleh para santri dalam mengelolah unit usaha pondok pesantren, adanya variasi metode dan mentor dalam proses pendidikan kewirausahaan serta praktik pendidikan kewirausahaan berjalan baik.

Lebih jauh, Rae menggambarkan bahwa pengembangan kemampuan wirausaha dipengaruhi oleh motivasi, nilai nilai individu, kemampuan, pembelajaran, hubungan hubungan, dan sasaran yang diinginkannya.[319] Sementara Itu, Minniti dan William membuktikan dalam model dinamis pembelajaran wirausaha, bahwa kegagalan dan keberhasilan wirausaha akan memperkaya dan memperbaharui *stock of knowledge* serta Sikap wirausaha sehingga ia menjadi lebih mampu dalam berwirausaha.[320]

Lembaga pendidikan di Indonesia sebagian besar hanya memberi bekal bagaimana peserta didik mampu bekerja dengan baik di dunia industri maupun dunia kerja, tetapi tidak

---

[318] Dedi Purwana dan Agus Wibowo, *Pendidikan Kewirausahaan*… 28.

[319] Rae, D. "Understanding entrepreneurial learning: A question of how?" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 6(3), pp. 145–159

[320] Minniti, M dan William, B. "A Dinamical model of entrepreneurial Learning. *Entreprenerurship theory & Practice. Vol. 25 No. 3. P.16*

banyak dari lembaga pendidikan tersebut merencanakan bagaimana peserta didik dapat membangun dunia kerja sendiri. Pernyataan tersebut ditegaskan oleh pendapat Indrawati yang menyatakan bahwa penyelenggaraan pendidikan hanya sekedar memberi bekal kepada peserta didik untuk mencari kerja.[321] Padahal, apabila setiap peserta didik yang telah menyelesaikan pendidikan tersebut mampu menciptakan lapangan kerja sendiri, permasalahan mengenai pengangguran terdidik di Indonesia ini akan berkurang. Pembaharuan kurikulum berbasis wirausaha merupakan salah satu alasan yang menjadikan sekolah menengah kejuruan diharuskan mampu menciptakan lapangan kerja sendiri agar mampu mengikuti tuntutan global. Untuk mencapai tujuan tersebut sekolah harus lebih peka dan kreatif dalam menggunakan dan melaksanakan kurikulum yang telah disusun sesuai dengan potensi dan kemampuan peserta didik, sehingga diharapkan dari kurikulum berbasis wirausaha tersebut mampu mengurangi jumlah pengangguran dan menjadikan peserta didik lebih kreatif dan inovatif.

---

[321] Indrawati. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*, (Bandung: Aditama, 2009), 4

DAFTAR PUSTAKA

A. Sanusi, *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif*. Bandung: Prospect, 2009.

Ahmad Arifi, *Politik Pendidikan Islam: Menelusuri Ideologi dan Aktualisasi Pendidikan Islam di Tengah Arus Globalisasi* Yogyakarta: Teras, 2010

Ali, Yunasril. *Kepemimpinan dalam Perspektif Islam*, Bandung: Angkasa, 2008.

Alwi Shihab, *Islam Inklusif*, I Bandung: Mizan, 2002

Amirsyah Tambunan and Ummah Karimah, 'Implementasi Integrasi Kurikulum pada Proses Santri (Studi Kasus Di Pesantren Tahfizh Daarul Qur ' an Takhassus Banyuwangi)', *Prosiding Seminar Nasional Penelitian LPPM UMJ*, 2 (2022) <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/semnaslit/article/view/15575/8206>.

Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.

Andriani, *Pengantar Manajemen*, Kediri: STAIN Kediri Press, 2015.

Anwar, Ali. *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri,* Kediri: Pustaka Pelajar, 2011.

Anwar, Moch. Idochi. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan, Teori, Konsep dan Isu,* Bandung: Alfabeta, 2004.

Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiai: Studi Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng,* Malang: Kalimasada Press, 1993.

Ash-Shiddiqy, Hasbi. *Pengantar Hukum Islam*, Jakarta: Bulan Bintang, 1983.

Asmani, Jamal Ma'mur. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan pendidikan Profesional* Yogyakarta: Diva Press, 2009.

Azyumardi Azra, "Genealogy of Indonesian Islamic Education: Roles in The Modernization of Muslim Society," *Heritage of*

Nusantara: International Journal of Religious Literature and Heritage 4, no. 1 (Juni 2015): 87,

Badudu dan Zein, *Kamus Besar Umum Bahasa Indonesia,* Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2001

Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Baharudin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/ Madrasah Unggul*, Malang: UIN Maliki Press, 2010.

Barnawi dan M. Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012

Barnawi dan Mohammad Arifin, *Branded School, Membangun Sekolah Unggul Berbasis Peningkatan Mutu*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013

Bass dan Avolio, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York; Free Press, 1994.

Beane, James A. et. All, *Curriculum Planing and Development*, United State of America: McGraw-Hill Buuk Company, 1991. Juga, Mark K. Smith, *Curricuum Theory.*

Brown, K. & V. Anfara, *Paving the Way for change Visionary Leadership in Action at the midlle Level,* National Association of Secondary school principle Bulletin, Vol. 87 No. 635, 2003.

Burhanuddin, dkk, *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi* Pendidikan.Malang: UNM,2003

Chairunnisa, Connie. *Manajemen Pendidikan Dalam Multiperspektif* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.

Chandra, Pasmah. 'Peran Pondok Pesantren Dalam Membentuk Karakter Bangsa Santri Di Era Disrupsi', *Belajea; Jurnal Pendidikan Islam*, 5.2 (2020), 243 <https://doi.org/10.29240/belajea.v5i2.1497>.

Chotimah, Chusnul *Manajemen Public Relations Integratif*, Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013.

Ciputra, *Ciputra Quantum Leap*, Jakarta: PT elex media komputindo, 2009

Danim, Sudarwan dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan,* Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009.

Darwoko, J. Dwi. *Sosiologi Teks Pengantar Dan Terapan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.

Daryanto, M. *Administrasi Pendidikan,*Jakarta: PT Rineka Cipta,1998.

Daulay, Haidar Putra. *Pesantren, Sekolah, dan Madrasah; Tinjauan Dari Sudut Kurikulum Pendidikan Islam*, (Disertasi), Yogyakarta: PPs. IAIN Sunan Kalijaga, 1991.

Daulay, Haidar Putra. *Sejarah Pertumbuhan dan Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia* Jakarta: Kencana, 2007.

Dawam, Ainurrafiq. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren,* Jakarta: Listafariska 2005.

Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya,* Semarang: PT Toha Putra, 2011

Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dan Pelaksanaan* Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2007.

Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Penerbit Indeks, 2014.

Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta: LP3ES, 2011.

Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, Direktorat Jenderal Kelembagaan, Departemen Agama Republik Indonesia, *Dinamika Pondok Pesantren di Indonesia*, Tidak Diterbitkan, 2005.

Drucker, Peter F. *Inovasi dan Kewiraswastaan* diterj. Rusjdi Naib. Jakarta: Erlangga 1996

Efendi, Nur. *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren: Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan*, Yogyakarta: Teras, 2014.

Effendy, Onong Uchjana. *Human Relations dan Public relations,* Bandung: Mandar Maju, 1993

Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: CV Alfabeta, 2010.

Fatah, Rohani Abdul dkk, *Rekonstruksi Pesantren Masa Depan*, Jakarta: PT. Listafari Putra, 2008.

Fattah, Nanang. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2013.

Frank Jefkins, *Public Relation,* Alih Bahasa : Aris Munandar, Jakarta : Erlangga, 1992

Gamal Abdul Nasir Zakaria, "Pondok Pesantren: Changes and Its Future," *JIAE: Journal of Islamic and Arabic Education* 2 (2010): 47, http://www.ukm.my/jiae/pdf/19.pdf.

Ghazali, M. Bahri. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, Jakarta: Prasasti, 2003.

Gunawan, Imam. *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik,* Bandung: Alfabeta, 2017.

Haedari, Amin. dkk, *Masa Depan Pesantren*, Jakarta: IRD PRESS, 2004.

Hafinuddin, Didin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*, Jakarta: Gema Insani, 2003.

Hajar, Ibnu. *Kiai Di Tengah Pusaran Politik Antara Petaka dan Kuasa*, Yogyakarta: IRCisoD, 2009.

Haryanti, Nik and Luluk Indarti, 'Strategi Pembelajaran Kiai Dalam Membentuk Karakter Jujur Dan Disiplin Santri', *TA'ALLUM: Jurnal Pendidikan Islam Volume*, 10.1 (2022), <https://doi.org/10.21274/taalum.2022.10.1.121-136>.

Haryanti, Nik. *Ilmu Pendidikan Islam*, Malang: Gunung Samudera, 2014.

Haryanto, Sugeng. *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren: Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*, Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012.

Haryati, Sri. 'PENDIDIKAN KARAKTER DALAM KURIKULUM 2013', *Pendidikan Karakter Dalam Kurikulum 2013*, 19.2 (2013).

Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia; Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan,* PT. Raja Gafindo Persada, 1996.

Hayati, Nur Rohmah. *Manajemen Pesantren Dalam Menghadapi Dunia Global*', *Tarbawi*, 1 No. 2. 2015.

Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. *Management of Organizational Behavior: utility human resources*, New Yersey: Prentice Hall, 1996.

Hidayat, Ara dan Imam Machali, *Pengelolan Pendidikan*, Yogyakarta: Kaukaba, 2012.

Ilahi, Mohammad Takdir. *Gagalnya Pendidikan Karakter (Analisis dan Solusi Pengendalian Karakter Emas Anak Didik)*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.

Ilyasin, Mukhamad & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam.* Malang: Aditya Media Publishing, 2012.

Ilyasin, Mukhammad. *Inovasi Manajemen Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Model* Samarinda', *Fenomena: Jurnal Penelitian*, 11 No. 2. 2019.

Imam Syafe'i, "Pondok Pesantren: Lembaga Pendidikan Pembentukan Karakter," *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (16 Mei 2017): 62,

Imron, Ali. *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2012.

Indrawati. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*, Bandung: Aditama, 2009

Ivancevich, J.M., *Human Resource Management*, Singapore: McGraw-Hill, 1995

J. Dubrin, Andrew. *Leadhership.* Jakarta: Prenada Media, 2005.

Kartono dan Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan,* Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2008.

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009.

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan,* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.

Khirzah Annafisah, Rosichin Mansur, dan Khoirul Asfiyak, "Tradisi Literasi Ulama' Nahdliyin Sebagai Spirit Budaya Literasi Santri di Pondok Pesantren Al-Munawwariyyah Kecamatan Bululawang Kabupaten Malang," *Vicratina: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (17 Juli 2020): 66,

Khoiruddin, Muhammad. 'Integrasi Kurikulum Pesantren Dan Perguruan Tinggi', *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 17.2 (2019). <https://doi.org/10.21154/cendekia.v17i2.1526>.

Komariah, Aan dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Koswara dan Nuryantini. *Manajemen Lembaga Pendidikan*. Bandung: Patragading. 2002

M Hasyim dan Abdullah Botma, *Konsep Pengembangan Pendidikan Islam: Telaah Kritis terhadap Lembaga Pendidikan Madrasah dan Pondok Pesantren*, II Makasar: Kedai Aksara, 2014

M. Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Prenada Media Group, 2006.

Madjid, Nurcholish. *Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren, dalam Dawam Rahardjo, Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun dari Bawah*, Jakarta: P3M, 1985.

Mahmudin, *Manajemen Dakwah Dasar* Makassar: Alauddin University Press, 2011.

Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditya Media Publishing, 2013.

Margo Purnomo, *Alternatif Model Pendidikan Kewirausahaan Untuk Indonesia Timur* dalam Prosiding Seminar Nasional Indonesia TIMUR 2014 – SENANTI Yogyakarta, 14 Juni 2014, 52.

Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Malang: PT. Refika Aditama, 2008.

Marwan Saridjo, dkk., *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia* Jakarta: Dharma Bhakti, 1982.

Mas'ud, Abdurrahman. *Dari Haramain ke Nusantara: Jejak Intelektual Arsitek Pesantren*, I Jakarta: Kencana, 2006

Mas'ud, Abdurrahman. dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.

Mas'ud, Abdurrahman. *Intelektual Pesantren*, Yogyakarta: LKis, 2004.

Masrokan, Prim. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.

Masya, Ismail. *Manajemen*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1978.

Masyhud, Sulthon dan Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2005.

Minniti, M dan William, B. "A Dinamical model of entrepreneurial Learning. *Entreprenerurship theory & Practice. Vol. 25 No. 3. P.16*

Mohyi, Ach. *Teori dan Perilaku Organisasi,* Malang: UMM Press, 1999.

Moore, Frazier. *Hubungan Masyarakat: Prinsip, Kasus, dan Masalah*, Bandung: Remaja Rosda Karya,1988

Mu'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa: Studi Ma'had UIN Malang*, Kediri: STAIN Pres Kediri, 2009.

Mubarok, Ramdani. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam Ál-fâhim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 3 No. 2. 2021 ISSN: 2656-226X; DOI: 10.0118/alfahim.v3i2.183, 136

Muhammad Anwar, *Pengantar Kewirausahaan Teori Dan Aplikasi,* Jakarta; Prenada Media Group, 2014

Muhammad Saroni, *Mendidik dan Melatih Entrepreneur Muda: Membuka Kesadaran atas Pentingnya Kewirausahaan bagi Anak Didik*, Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012

Muklasin, Riswandi, and Alben Ambarita, 'Manajemen Pendidikan Karakter Santri (Studi Kualitatif Di Pondok Pesantren Bahrul 'Ulum Margodadi Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus)', *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, 4.1 (2016).

Mulyasa. E. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011

Mulyasa. E. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005

Munawir, EK. *Asas-Asas Kepemimpinan dalam Islam*, Surabaya: Usaha Nasional, 2005.

Munib, "Membangun Tradisi Akademik Pendidikan Pesantren dalam Pembentukan Karakter," *KABILAH : Journal of Social Community* 2, no. 1 (5 November 2017): 118,

Mustari, Mohamad. *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.

Musthafa, Fuhaim. *Kurikulum Pendidikan Anak Muslim*, (Judul Asli: Minhajuth Thiflil Muslim), Surabaya: Pustaka Elba, 2012.

Mutohar, Ahmad dan Nurul Anam, *Manifesto Modernisasi Pendidikan Islam dan Pesantren*, Pustaka Belajar: Yogyakarta. 2013.

Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu sekolah*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.

Nanus, Burt and Stephen M. Dobbs. *LeadersMake Different Strategies for Meeting the Non Profit Challenge*, San Francisco: Jossey Bass, 1999.

Nasution, *Pengembangan Kurikulum,* Bandung: Alumni, 1988.

Nasution, S. *Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1991.

Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gadjah Mada, 1993.

Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Pendidikan,* Jakarta: Gunung Agung, 1985.

Neliwati. *Pondok Pesantren Modern Sistem Pendidikan, Manajemen, Dan Kepemimpinan Dilengkapi Konsep dan Studi Kasus,* Depok: Rajawali Pers, 2019.

Nleme, Gregoire. Elemen Kualitas dalam Rantai Pasokan Mobil: Tampilan Siklus Shewhart-Deming, Jurnal Manajemen Internasional, ISSN 2277- 5846

Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009

Nuryanto, "Eksistensi Pendidikan Pondok Pesantren Terhadap Perubahan Akhlak Santri," *Tarbawiyah Jurnal Ilmiah Pendidikan* 11, no. 01 (20 Februari 2017): 103,

P. Robin, Stephen. *Perilaku organisasi*, Jakarta: Penerbit Salemba, 2008.

Paratanto dan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Arloka, 1994

Parsons Talcott, *The Social System,* New York: the Free Pers, 1951

Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005/*tentang Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta: Sinar Grafika, 2005.

Peter L Berger dan Tomas Luckmann, *Tafsir Sosial Atas Kenyataan: Risalah Tentang Sosiologi Pengetahuan*. Terj. Hasan Basari (Jakarta: LP3ES, 1990), xvii.

Peter Salim dan Yenni Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer,* (Jakarta: Modern Enflish Press, 2002

Pranarka dan Moeljarto, Vidhyandika. *Pemberdayaan (empowering).* Jakarta: CSIS, 1996

Purwanto, M. Ngalim. *Adminstrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.

Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007

Putra, Syawal Kurnia et al, Konsep Manajmen Sumber DAya Manusia Dan Praktiknya di Lembaga Pendidikan, Nazzama Journal of Management Education Volume 1 Nomor 1, 2021, 65.

Qomar, Mujamil. *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2015.

Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.

Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2010.

Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam,* Jakarta: Erlangga, 2008.

Qomar, Mujamil. *Menggagas Pendidikan Islam*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2014.

Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2005.

Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Ed. Sayed Mahdi, Jakarta: Erlangga, 2009.

Qutni, Darul. 'Efektivitas Integrasi Kurikulum Dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik (Studi Di SMP Daarul Qur'an Internasional Tangerang Internasional Pesantren Tahfizh Daarul Qur'an)', *TAHDZIBI: Jurnal Manajemen*

Pendidikan Islam, 3.2 (2018), <https://doi.org/10.24853/tahdzibi.3.2.>.

Rachmadi, F. *Public Rrelations dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1992

Rachmany, Hasan. *Kepemimpinan dan Kinerja, Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Kepemimpinan yang memberdayakan Karyawan*, Jakarta: Yapensi 2006.

Rae, D. "Understanding entrepreneurial learning: A question of how?" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 6(3), pp. 145–159

Rahardjo, M. Dawam (Ed.), *Pesantren dan Pembaharuan*, Jakarta: LP3ES, 1986.

Rahmah, Nur. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan Sekolah*, Journal of Islamic Education Management Oktober 2016, Vo.1, No.1, 74.

Rawita, Ino Sutisno. *Kebijakan Pendidikan: Teori, Implementasi, dan Monev* Yogyakarta: PT Kurnia Kalam Semesta, 2010.

Ritzer, G. dan Duglas J. Goodman. *Teori Sosiologi*: *dari Teori Sosiologi Klasik SampaiPerkembangan Mutakhir Teori Sosial Pos Modern.* Terj. Nurhadi, Inyak R Muzir Bantul: Kreasi wacana, 2010

Rivai, Veithzal dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta, Rajawali Press, 2013.

Robert adams, Social Work and Empowerment, PALGRAVE MACMILLAN
Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York, N.Y. 10010,2003

Rohani, Ahmad dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah,* Jakarta: Bumi Aksara, 1991.

Ruslan, Rosady. *Manajemen Public Relations:* Konsep *dan Aplikasinya*, Jakarta: PT Raja Grafindo,2001

Sagala, Syaiful. 'Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Pondok Pesantren', *Jurnal Tarbiyah*, 22.2 (2015), 205–25.

Sahertian, Piet. Dimensi-*Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Surabaya: Usaha Nasional,1994.

Samsudin, "Tantangan Lembaga Pendidikan Pesantren di Era Disrupsi," *Conference on Islamic Studies FAI 2019*, no. 0 (14 Februari 2020): 223,

Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformational,* Jurnal. 47.

Shaleh, Abd. Rosyad. *Manajemen Dakwah Islam*, Jakarta: Bulan Bintang, 1993.

Shihab, Alwi. *Islam Inklusif*, Bandung: Mizan, 2002.

Shihab, M. Quraish. *Membumikan Al Qur'an*, Bandung: Mizan, 1992.

Shulhan, Muwahid dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras, 2013

Siagian, Sondang P. *Fungsi-Fungsi Manajemen,* Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014

Simandjunta*k*, John P. dkk,*Public Relatios*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.

Sinaga, Anggiat M. dan Sri Hadiati, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2001

Siregar, Muammar Kadafi. 'Pondok Pesantren Antara Misi Melahirkan Ulama Dan Tarikan Modernisasi', *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah*, 3.2 (2018), 16–27 <https://doi.org/10.25299/althariqah.2018.vol3(2).2263>.

Siswanto, H. B. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

Smith, Mark K. *Curriculum Theory and Practice.* London: Routledge, 2002.

Soekanto, Soerjono. *Sosiologi: Suatu Pengantar*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1992.

Soetopo, Hendiyat dan Waty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1984.

Subagja, Soleh. *Gagasan Liberalisasi Pendidikan Islam: Konsepsi Pembebasan dalam Pendidikan Islam* Malang: Madani, 2010

Suddin Bani, "Kontribusi Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional," *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam* 2, no. 2 (31 Desember 2015): 264

Sulaiman, In'am. *Masa Depan Pesantren*, Malang: Madani, 2010.

Sulhan, Muwahid. *Administrasi Pendidikan,* Jakarta: Bina Ilmu, 2004.

Sulistyorini. *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategis dan Aplikasi)*, Yogyakarta: Teras, 2009.

Sulistyorini. *Manajemen Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras, 2009

Sulthon M. dan Moh.Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2006.

Sumodiningrat, *Upaya Pemberdayaan Masyarakat,* Yogyakarta: IDEA, 1997

Suprayogo, Imam. *Memimpin dengan Sepenuh Hati: Meangawali dengan Basmalah Mengakhiri dengan Hamdalah*, Malang: Genius Media, 2013.

Sutikno, M Sobri. *Manajemen Pendidikan*. Lombok: Holistika, 2012

Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Strategi, dan Aplikasi,* (Jakarta: Grasindo Gramedia Indiasrana, 2002

Syarif, A. Hamid. *Pengenalan Kurikulum Sekolah dan Madrasah,* Bandung: Penerbit Citra Umbara, 1995.

Syihab, Quraisy. *Tafsir Al Misbah*, Jilid 7 Jakarta: Lentera Hati, 2005

Tatang M, Amirin. *Pengertian Sarana dan Prasarana Pendidikan*, Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2011

Terry George R. & Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Terj. G.A. Ticoalu, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005.

Terry, George R. *Asas-Asas Manajemen*, Cetakan ke 5, Bandung: PT Alumni, 2006.

Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1993.

Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarata: Raja Grafindo Persada, 2004.

Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen,* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.

Tondowidjojo, John. *Dasar-Dasar Public Relations*, Jakarta: Grasindo, 2002

Tony Greener, *Kiat Sukses public Relations*, Jakarta: Bumi Aksara, 1990

Trisnawati Sule, Erni dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen,* Jakarta: Prenada Media, 2005.

Tung, Lo Choi. *The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention of Enginnering Students*, (Disertasi). Cityu University of Hongkong, 2011

Umiarso & Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, Semarang: RaSAIL Media Group, 2011.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tantang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya, Yogyakarta: Media Wacana, 2003.

UU Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Pustaka Pelajar, 2007),

W. Bennis, dan Nannus, B. *Leaders; The Strategies for Taking Charge.* New York: Harper Collins, 1997.

W. Poespoprodjo, *Filsafat Moral: Kesusilaan dalam Teori dan Praktek* Bandung: CV. Pustaka Grafika, 1999

Wahid, Abdurahman. *Menggerakan Tradisi; Esai-esai Pesantren,* Yogyakarta: LKIS, 2001.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah,* Jakarta: PT Raja Grasindo Persada, 2003.

Wibowo, Agus, *Pendidikan Kewirausahaan (Konsep dan Strategi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011

Wibowo, *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*, Jakarta: Raja Grafindo, 2006.

Widjaya Tunggal Amin, *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta,1993

Williams, Chuck. *Management*, United States of America: South-Western College Publishing, 2000.

Winardi, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010.

Winardi. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta; Rineka Cipta, 2000.

Wirosunarto, Amir Hamzah. *KH Imam Zamkarsyi dari Gontor Merintis pesantren modern,* Ponorogo: Gontor Pres 1996.

Wiyani, Novan Ardy. *Pendidikan Karakter Berbasis Iman dan Taqwa*, Yogyakarta: TERAS, 2012.

Yamin, Muhammad and Syahrir Syahrir, 'Pembangunan Pendidikan Merdeka Belajar (Telaah Metode Pembelajaran)', *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 6.1 (2020), <https://doi.org/10.36312/jime.v6i1.1121>.

Yayasan Penyelenggaraan Penterjemah Al-Qur'an, *At-Tanzil Al-Qur'an dan Terjemahannya Juz 1 s/d 30*, terj. Anwar Abu Bakar. Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2008.

Yulk, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi,* diterj. Yusuf Udaya, Jakarta: Victory Jaya Abadi, 1998.

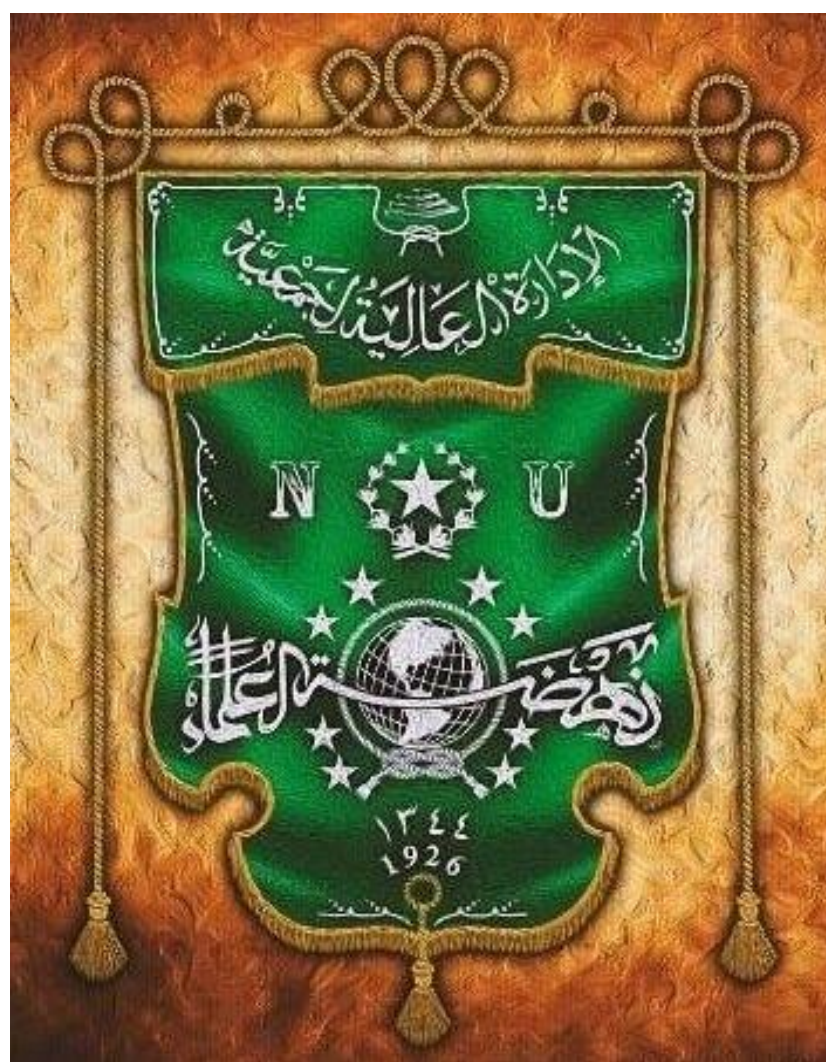
Yunus, Mahmud. *Sejarah Pendidikan Islam Di Indonesia,* Jakarta: Hidakarya, 1990.

Ziemik, Manfred. *Pesantren dalam Perubahan Sosial* Jakarta: P3M, 1996

Zuhri, Saifuddin. *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesia*, Bandung: Al-Ma'arif Bandung, 1979.

TENTANG PENULIS

Dr. Drs. H. Imam Saerozi, M.HI. Dilahirkan di Tulungagung, 18 Juli 1964. Riwayat Pendidikan, Pendidikan Formal: SD Negeri Punjul lulus tahun (1976); MTsN Kediri lulus tahun (1982); MAN Purwoasri lulus tahun (1984); S1 IAIN Sunan Ampel Surabaya Fakultas Syari'ah Lulus Tahun (1990); S2 UNISMA Studi Islam Lulus Tahun (2002); S3 MPI IAIN Tulungagung Lulus Tahun (2019). Pendidikan non-formal: Pondok Pesantren Lirboyo Kediri Tahun (1983). Riwayat Jabatan: 1) Staf Kandepag Tulungagung, Kepala KUA Besuki, Sumbergempol, Ngantru, 2) Kasi Penamas Kandepag Tulungagung, 3) Kasubag TU Kankemenag Tulungagung, 4) KASI Haji Kankemenag Tulungagung, 5) Mudir pada UPT Ma`had Al Jami`ah UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, 6) Dosen tetap FTIK Prodi MPI UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung. Di tengah aktivitas beliau yang padat beliau aktif menulis terkait pendidikan, manajemen pendidikan Islam dan pondok pesantren. Diantaranya artikel Entrepreneurship Based Education Management in Pesantren Jawahirul Hikmah Tumpuk Besuki Tulungagung, *Ta'dib*, Vol 28 No 1 (2023), Evaluation of the Development of Multicultural Education Curriculum in Modern Darul Hikmah Tulungagung *Islamic Boarding School*, *ISTAWA: Jurnal Pendidikan Isla*m (IJPI), Vol. 4 No. 2. 2019

الإدارة العالية لجمعية
N U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926

MANAJEMEN
PONDOK PESANTREN

Pesantren pada hakekatnya memiliki akar budaya yang sangat kuat dalam kehidupan masyarakat Indonesia khususnya masyarakat Islam. Karena secara historitas pesantren tidak hanya identik dengan makna ke-Islaman, terutama dalam kedudukannya sebagai lembaga pendidikan agama sekaligus berfungsi sebagai wahana sosialisasi nilai-nilai ajaran agama Islam, yakni sebagai lembaga sosial. Pondok pesantren walaupun pada mulanya dibangun sebagai pusat spiritual, namun para pendirinya tidak lagi berpikiran secara absolut yang tidak menerima perkembangan dan tuntutan zaman, sehingga ketika dibutuhkan untuk membuat lembaga pendidikan formal, setingkat MI, MTs, atau MA, pondok pesantren segera mendirikan lembaga formal tersebut karena tuntutan masyarakat, dan tentu saja tetap di bawah naungan pondok pesantren. Sebagaimana institusi pendidikan keagamaan lain, pesantren juga tidak bisa kedap terhadap perubahan (change) dan pembaharuan (reform). Untuk tetap aktif, sudah barang tentu, lembaga pesantren harus melakukan serangkaian transformasi yang disebut dinamisasi dan modernisasi. Pada sisi kurikulum, pesantren harus mampu beradaptasi dengan realitas kebutuhan masyarakat. Hal ini merupakan bagian dari manajemen yang terfokus pada bagaimana pengembangan desain kurikulum di dalamnya. Jika pesantren terafiliasi dengan pendidikan formal, maka penting untuk melakukan penyeimbangan dan pengembangan dari pengetahuan umum yang dipelajari santri di sekolah melalui kurikulum. Jika pesantren tidak terafiliasi dengan pendidikan formal, maka perlu dipertimbangkan untuk mencari afiliasi ataupun membangun lembaga pendidikan formal yang berada pada naungannya. Hal ini agar kebutuhan dari para santri di masa depan setelah ia belajar di pesantren dapat terpenuhi dengan seimbang.

0858 5343 1992
eurekamediaaksara@gmail.com
Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-120-012-9